

OPINNÄYTETYÖ

LEENA MANTERE

2010

**TEHOA JA LAATUA TALOUSHALLINTOON –
Taloushallinnon kehittämissuunnitelma Lapin
liitolle**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

**YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN
KOULUTUSOHJELMA**

Opinnäytetyö

TEHOA JA LAATUA TALOUSHALLINTOON – Taloushallinnon kehittämissuunnitelma Lapin liitolle

Leena Mantere

2010

Toimeksiantaja Lapin liitto

Ohjaaja Lahja Karjalainen

Hyväksytty _____ 2010 _____

| | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|------|
| Tekijä | Leena Mantere | Vuosi | 2010 |
| Toimeksiantaja Työn nimi | Lapin liitto Tehoa ja laatua taloushallintoon – Taloushallinnon kehittämissuunnitelma Lapin liitolle | | |
| Sivu- ja liitemäärä | 97+2 | | |

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeorganisaatiolle, Lapin liitolle, taloushallinnon kehittämissuunnitelma. Tutkimusongelmana oli kehittää informaation tuottamista sekä johdon että muun henkilöstön päätöksenteon tueksi. Lisäksi haluttiin selvittää muita taloushallinnon kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia niiden kehittämiseen. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin laatu- ja kustannustehokkuusnäkökulmista.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus kehittävän työntutkimuksen menetelmää soveltaen. Taloushallinnon kehittämistarpeiden ja ongelmien selvittämiseksi haastateltiin organisaation viittä työntekijää. Muu tutkimusaineisto muodostuu organisaation käytännöistä, säännöistä ja ohjeista sekä havainnoinnista työyhteisössä. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään taloushallinnon tehtäviin sekä yleisellä tasolla että kunnan ja kuntayhtymän näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitetaan kohdeorganisaation taloushallinnon nykytilaa ja kehittämistarpeita taloushallinnon eri prosesseissa. Lopuksi suunnitellaan uutta toimintamallia ja laaditaan konkreettisia kehittämisohdotuksia esille tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen tuloksena oli, että taloushallinnon tuottama informaatio vastaa enimmäkseen tarpeita, eikä kehittämistarpeita osattu tarkemmin määritellä. Suurimmiksi ongelmiksi nousivat yleinen tiedon hajanaisuus, määrittelemättömät ja hitaat prosessit, henkilöstön epäselvät tehtäväkuvaukset, tietojärjestelmien huono yhteensopivuus, raporttien perustasoisuus sekä riittämätön talousviestintä johdon ja taloushallinnon välillä. Edellä mainitut ongelmat heikentävät palvelun sekä tuotetun informaation laatua ja kustannustehokkuutta.

Informaation laatua ja kustannustehokkuutta parannetaan tietojärjestelmien kehittämisellä ja talousviestinnän lisäämisellä. Tilikartan muokkaaminen, ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä ja sähköinen matkalaskuohjelma sekä nopeuttavat käsittelyprosesseja että parantavat raportoinnin tasoa. Taloushallinnon ja johdon säännölliset palaverit parantavat tiedon kulkua ja siten lisäävät yhteisymmärrystä ja tuotetun tiedon oikeellisuutta. Taloushallinnon prosessit määritellään ja henkilöstön tehtäväkuvaukset muutetaan tarpeita vastaaviksi.

Avainsanat taloushallinto, informaatio, raportointi, kehittäminen,
laatujohtaminen

| | | | |
|--------------------------|---|-------------|------|
| Author | Leena Mantere | Year | 2010 |
| Commissioned by | Regional Council of Lapland | | |
| Subject of thesis | The efficiency and quality of financial management – A Development plan for financial management at the Regional Council of Lapland | | |
| Number of pages | 97+2 | | |

The purpose of this thesis was to make development plan of financial management for the Regional Council of Lapland. The research problem was to improve the process of producing information from financial management to the head and other employees at the target organization, the Regional Council of Lapland, to help in making decisions. Also, there was a need to solve the other problems in financial management and the challenge was to improve them. The research problem was handled from a quality and cost efficiency perspective.

The research was made by qualitative methods and by applying the method of developing work-research. As a part of the study, five employees were interviewed to determine the needs for the development of financial management at the Regional Council of Lapland. Other research material was gathered through observations at the workplace and consisted of information about the practices, rules, instructions used there. The theoretical part of the study consisted of the functions of financial management handled in general and especially from the municipality and a municipal union perspective. The empirical part the research targeted the present state of financial management at the organization and the future development needs with its different processes. In the end, a new model of working was designed and tangible suggestions for further development were made to solve the problems which the research had uncovered.

The results of the research showed that the information produced by financial management was mostly meeting the needs of the company. However, there was no ability to define the future development needs of the Regional Council of Lapland. The biggest problems were the general fragmentation of the data, slow and undefined processes, unclear job descriptions, incompatible data systems, basic level reports and insufficient communication between financial management and the leaders. The problems mentioned above also compromised the quality and cost efficiency of the service and the information produced.

The quality and cost efficiency was improved by upgrading the data systems and increasing financial communication. Also, the addition of an accounts chart, digital invoice recycling and a digital travel invoice system had made the handling processes quicker and therefore the level of reporting had improved. Through regular meetings between the leaders and financial management communication was improved and so there was an increase in understanding and in the correctness of the information produced. Finally, the processes of financial management were defined and the job descriptions were changed to answer to the needs.

Key words financial management, information, developing, quality management, report

KUVIOLUETTELO

| | |
|---|----|
| KUVIO 1. TAPAUSTUTKIMUS | 6 |
| KUVIO 2. KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN VAIHEET | 7 |
| KUVIO 3. JULKISEN HALLINNON LASKENTATOIMEN SYSTEMATIikka | 20 |
| KUVIO 4. LASKENTAINFORMAATION LAADULLISET JA SISÄLLÖLLISET PIIRTEET | 21 |
| KUVIO 5. LASKENTATOIMEN SYSTEMATIikka | 22 |
| KUVIO 6. TALOUSHALLINNON OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI | 33 |
| KUVIO 7. LAPIN LIITON ORGANISAATIO | 35 |
| KUVIO 8. TALOUSHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄN OSA-ALUEET | 38 |
| KUVIO 9. BUDJETOINTIPROSESSIN TEHTÄVÄT | 51 |
| KUVIO 10. BUDJETOINTIPROSESSI LAPIN LIITOSSA | 54 |
| KUVIO 11. HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TIETOJENKERUUN PROSESSI | 57 |
| KUVIO 12. OSTOLASKUJEN KÄSITTELYPROSESSI LAPIN LIITOSSA..... | 59 |
| KUVIO 13. TALOUSHALLINNON LAADUN MUODOSTUMISEN TEKIJÄT LAPIN LIITOSSA | 68 |
| KUVIO 14. EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLIN RAKENNE | 71 |
| KUVIO 15. ESIMERKKI OSTOLASKUPROSESSISTA SÄHKÖISTÄMISEN JÄLKEEN | 74 |
| KUVIO 16. AINEETTOMAN PÄÄOMAN OSA-ALUEET | 87 |

KÄSITTEITÄ

| | |
|--------------------|---|
| ALKU-hanke | Kesällä 2007 käynnistetty aluehallinnon uudistamishanke |
| ASP-palvelu | Application Service Provider eli sovellusvuokraus-palvelu. Sovellusvuokrauspalvelussa asiakas käyttää tarvitsemiaan sovelluksia tietoliikenneverkon, tyypillisesti Internetin, välityksellä ja maksaa käyttämästään palvelusta vuokraa. Palveluntarjoaja on vastuussa sovellusten toiminnasta, päivityksistä ja kehityksestä. |
| Kolarctic ENPI CBC | EU-ohjelma, jolla edistetään rajat ylittävää yhteistyötä Pohjoiskalotin ja Luoteis-Venäjän välillä ohjelmakaudella 2007-2013. Lapin liitto toimii ohjelman hallintoviranomaisena. |
| FASB | Vuonna 1973 perustettu kansainvälinen organisaatio, jonka tavoitteena on yhdenmukaistaa ja kehittää laskentatoimen standardeja ja raportointia |
| Finvoice-lasku | Finanssialan Keskusliiton omistaman Finvoice-välityspalvelun kautta lähetettävä verkkolasku |
| Interreg IV A | EU-ohjelma, jolla tuetaan rajat ylittävää yhteistyötä ohjelmakaudella 2007–2013. Toiminta-alueena on Pohjois-Suomi, Pohjois-Ruotsi ja Pohjois-Norja. |
| Tavoite 2 | Pohjois-Suomen EAKR-ohjelma, jonka ohjelma-alue sisältää kolme maakuntaa: Keski-Pohjanmaa, Lappi ja Pohjois-Pohjanmaa |

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOLUETTELO

KESKEISET KÄSITTEET

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 TAUSTAA OPINNÄYTETYÖLLE | 1 |
| 1.2 TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET | 2 |
| 1.3 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 4 |
| 1.4 TUTKIMUSAINESTO JA SEN HANKINTAMENETELMÄT | 9 |
| 1.5 TUTKIMUSAINESTON ANALYSOINTI | 12 |
| 2 TALOUSHALLINNON TEHTÄVÄT | 15 |
| 2.1 TALOUSHALLINNON TEHTÄVÄT | 15 |
| 2.2 TALOUSHALLINTO KUNNASSA JA KUNTAYHTYMÄSSÄ | 16 |
| 2.3 TALOUDEN JOHTAMINEN JA JOHDON LASKENTATOIMI | 18 |
| 2.4 TALOUSHALLINNON RAPORTOINNIN TUOTTAMA INFORMAATIO | 20 |
| 2.5 DIGITAALINEN JA SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO | 23 |
| 3 TALOUSHALLINNON NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA | 25 |
| 3.1 KOHDEORGANISAATION ESITTELY | 25 |
| 3.2 TALOUSHALLINNON NYKYTILA JA ROOLI KOHDEORGANISAATIOSSA | 26 |
| 3.3 HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA OSAAMINEN | 28 |
| 3.4 TALOUSHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT | 37 |
| 4 RAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET ERI PROSESSEISSA | 41 |
| 4.1 KIRJANPIDON RAPORTTIEEN KEHITTÄMISTARPEET | 43 |
| 4.2 JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET | 48 |
| 4.2.1 Budjetoinnista ja kustannuslaskennasta enemmän hyötyä | 49 |
| 4.2.2 Henkilöstötilinpäätöksen raporttien kehittäminen | 55 |
| 4.3 MUUT TALOUSHALLINNON PROSESSIEEN JA RAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET | 57 |
| 4.3.1 Ostoreskontra - prosessin kehittämisen haasteet | 57 |
| 4.3.2 Myyntireskontran tarpeellisuus ja laskutuksen ongelmat | 61 |
| 4.3.3 Palkkahallinto ja matkalaskut – ohjelmat tehokäyttöön? | 62 |
| 5 UUDELLA TOIMINTAMALLILLA TEHOA JA LAATUA TALOUSHALLINTOON | 66 |
| 5.1 LAATUJOHTAMINEN TALOUSHALLINNOSSA | 66 |
| 5.2 PALVELUN LAADUN JA KUSTANNUSTEHOKKUUDEN KEHITTÄMINEN LAPIN LIITON TALOUSHALLINNOSSA | 72 |
| 5.2.1 Ostolaskujen sähköinen kierrätys | 73 |
| 5.2.2 Myyntireskontra ja sähköinen myyntilaskutus | 78 |
| 5.2.3 Palkkahallinto-ohjelmaan muutoksia ja matkalaskut verkkoon | 80 |
| 5.2.4 Muut taloushallinnon kehittämismahdollisuudet | 83 |
| 5.2.5 Johdon raportoinnin kehittäminen | 83 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 88 |
| LÄHTEET | 92 |
| LIITTEET | 97 |

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Laskentatoimen yhtenä tehtävänä on tuottaa rekisteröityjen taloustapahtumien pohjalta johtamisessa tarvittavaa informaatiota. Johtajat tarvitsevat mahdollisimman reaaliaikaista tietoa tulojen, menojen ja suoritteiden toteutumisesta verrattuna talousarvioon ja -suunnitelmaan. Johto asettaa myös raporttien rakenteelle ja sisällölle vaatimuksia käyttötarkoituksesta riippuen. (Kallio–Martikainen–Meklin–Oulasvirta 2005, 59.) Erityisesti julkisella sektorilla tieto on keskeinen tuotannontekijä, mutta myös toiminnan lopputuotos (Tarkka 2010, 47). Tiedon on oltava käyttökelpoista myös laadullisesti: päätöksenteon tueksi ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi johtajat tarvitsevat virheetöntä ja korkealaatuista informaatiota organisaation taloudellisesta tilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Organisaatioiden taloudenohjausjärjestelmät tuottavat erilaista tietoa valtavat määrät, mutta osataanko organisaatioissa erottaa oleellisen tärkeä tieto kaikesta turhasta tiedosta, ja osataanko sitä hyödyntää tehokkaasti johdon päätöksenteossa? Johdon päätöksenteossa tarvitseman informaation laatu, muoto ja määrä perustuvat organisaation toimintastrategiaan. Tavoite- ja tulosjohtamisessa strategiat määrittävät suuntaviivoja ja rajoja toiminnalle. Etenemisen välietapit eli tavoitteet asetetaan yleensä yhden vuoden aikajänteellä. Vuositason tavoitteet ovat hierarkkinen prosessi, joka alkaa ylimmän johdon määrittelemistä koko organisaation tavoitteista ja suuntaviivoista. Seuraava organisaatiotaso sovittaa omat tavoitteensa näiden kehysten sisälle. (Viitala–Jylhä 2006, 274.) Talouden ohjauksen ja laskentatoimen informaation hyväksikäytön kannalta kaikkein olennaisinta on, ovatko toiminnan tavoitteet selkeät ja yksiselitteiset. Toinen tärkeä asia on, onko toiminnan tuotos määritettävissä ja mitattavissa. (Näsi–Hokkanen–Latvanen 2001, 35–36.)

Suorituksen mittaaminen on olennainen osa tavoitteilla johtamista (Malmi 2008, 28). Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Suorituskykyä voidaan mitata erityyppisillä mittareilla, kuten taloudellisilla,

numeraalisilla, pehmeillä eli ihmisiin liittyvillä laadullisesti määriteltävissä olevilla, esimerkiksi työkyky ja imago. (Viitala–Jylhä 2006, 277.) Mittareiden tulisi heijastaa sekä tahtotilaa että strategiaa. Mikäli strategia kyetään kääntämään mittareiksi, vastuiksi ja tavoitteiksi, mittaristosta voidaan luoda johtamisjärjestelmä organisaation tahtotilan saavuttamiseksi. (Malmi 2008, 28.) Tehokas toiminnan ja talouden ohjaus edellyttää myös, että toiminnan ja toimenpiteiden syy-seuraus – suhteet tunnetaan. Johdon tulee osata arvioida eri toimenpiteiden vaikutuksia ja suunnata sen mukaan käytettävissä olevat voimavarat uudelleen. (Näsi ym. 2001, 36.)

Kehittämistyön sisällä esitellään johdannon alaluvuissa tutkimusongelma ja tavoitteet, tutkimusasetelma ja -menetelmä sekä tutkimusaineiston hankinta. Luvussa kaksi käsitellään taloushallinnon tehtäviä, talouden johtamista ja johdon laskentatoimintaa, taloushallinnon tuottamaa informaatiota, digitaalista ja sähköistä taloushallintoa sekä yleisellä tasolla että kunnassa ja kuntayhtymässä. Luvussa kolme esitellään kohdeorganisaatio ja sen nykytila. Alaluvuissa käsitellään kohdeorganisaation henkilöstön määrää ja osaamista, taloushallinnon tietojärjestelmiä ja prosesseja. Tutkimustuloksia on analysoitu ja yhdistetty sekä lukuun kolme että lukuun neljä, jossa käsitellään nykytilanteesta johdettujen ongelmien näkökulmasta tärkeimpiä taloushallinnon kehittämiskohteita eli kirjanpidon ja johdon raportointia. Niiden lisäksi käsitellään muita esille tulleita taloushallinnon kehittämistarpeita, kuten osto- ja myyntireskontran sähköistämistä sekä palkkahallintoa ja matkalaskukäsittelyn sähköistämistä. Luvussa viisi suunnitellaan uutta toimintamallia ja sen käyttöönoton tukemista. Lopuksi luvussa kuusi kerrotaan johtopäätökset ja käsitellään tutkimuksen tuloksia, tavoitteiden saavuttamista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lisäksi pohditaan myöhempiä käyttömahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkimukseen.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Johtamisjärjestelmien ja toimintaympäristöjen muutokset, tietotekniikan kehitys sekä organisaation sisäiset muutokset ovat vaikuttaneet myös laskentatoimen kehitykseen. Sidosryhmät odottavat raportteja mitä

erilaisimmista yrityksen arvoon vaikuttavista tekijöistä, esimerkiksi toiminnan ympäristövaikutuksista. Myös henkilöstötilinpäätökset ovat yleistyneet taloushallinnon raporteissa. Ne ilmentävät johdon ja henkilöstön osaamisen merkitystä yrityksen menestystekijänä. Tietoteknologinen muutos on merkinnyt taloushallinnon raportoinnissa muun muassa nopeuden, joustavuuden ja laskentatoimen tietokantojen integraation lisääntymistä, raporttien visuaalisuuden paranemista ja henkilökohtaisen yhteydenpidon lisääntymistä. (Pellinen 2005, 271.) Tietojärjestelmistä saatu informaatio toimii päätöksenteon perustana, joten informaation täytyy olla myös laadukasta (Oja 2010, 89).

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuunnitelma, jonka tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation eli Lapin liiton taloushallinnon informaation tuottamista johdon ja muun henkilöstön päätöksenteon tueksi. Informaatio tulisi tuottaa tehokkaasti ja sen tulisi olla laadulliset kriteerit täyttävää. Informaation tuottamista tarkastellaan sekä johdon että muun henkilöstön tarpeista lähtien. Tutkimusaineistosta poimitaan taloushallinnon ongelmakohdat, joita analysoidaan sekä sisällöllisestä että laadullisesta näkökulmasta kustannustehokkuutta unohtamatta. Tutkimusaineisto muodostuu teemahaastatteluilta, organisaation käytännöistä, ohjeista ja säännöistä sekä havainnoinnista ja tutkijan omista kokemuksista ja käsityksistä kohdeorganisaation taloushallinnon nykytilasta. Tutkimuskysymyksenä oli:

Millä käytännön toimilla voidaan kehittää ja tehostaa taloushallinnon informaation tuottamisen prosesseja? Haastattelujen teemoiksi valittiin:

- Taloushallinnon nykytila ja rooli organisaatiossamme
- Taloushallinnon kehittämistarpeet ja -ideat

Kehittämissuunnitelma painottuu sisäisen raportoinnin ja taloushallinnon tuottaman informaation laadulliseen kehittämiseen ja siihen olennaisesti vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Tästä syystä kehittämissuunnitelmassa pohditaan myös taloushallinnon henkilöstön määrän riittävyyttä, osaamista ja mahdollisuuksia nykyisten tietojärjestelmien käytön tehostamiseen.

Organisaation kannalta osatavoitteena on kehittämisen avulla pitemmällä aikavälillä saatava kustannussäästö. Kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan tutkimusaineistosta esille tulleiden ongelmien ja kehittämistarpeiden pohjalta erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia taloushallinnon informaation tuottamisen kehittämiseen sekä laaditaan konkreettisia kehittämis ehdotuksia.

1.3 Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät

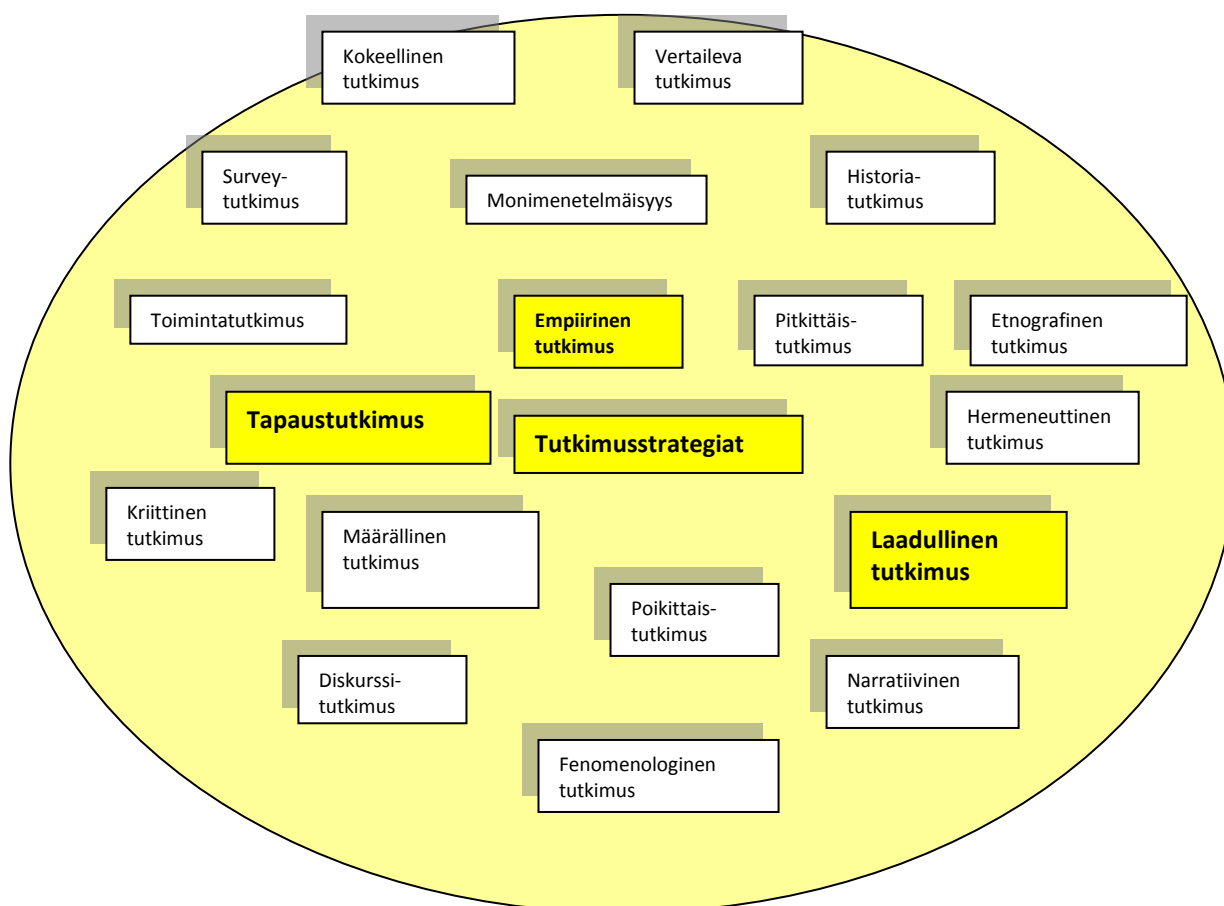
Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus (kuvio 1, sivu 6). Laadullisessa tutkimuksessa tutkinnan kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 164). Tutkimuksen empiirinen osa perustuu pääasiassa viiden työntekijän haastatteluihin, jotka tehtiin 17.–21.12.2009 sekä työyhteisön sisäisiin ohjeisiin ja käytäntöihin, palaverissa ja muissa keskusteluissa esitettyihin huomautuksiin sekä tutkijan omiin havaintoihin ja kokemuksiin organisaation työntekijänä. Kehittämissuunnitelma etenee kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaan (kuvio 2, sivu 7).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Muita piirteitä ovat laadullisten metodien (teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu, erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit) käyttäminen aineiston hankinnassa ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tapaustutkimukseksi (kuvio 1, sivu 6) kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimus on väljästi määrittävä tutkimusstrategia, ja sitä voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. Tutkimuksessa voidaan yleisesti puhua

tapauksista (case), joilla viitataan yksittäisiin tutkimuskohteisiin (Jyväskylän yliopisto 2010). Tapaustutkimus tutkimusstrategiana sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tutkitaan yhden organisaation yhtä toimintoa; taloushallintoa. Tapaustutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota, koska sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin muilla menetelmillä voidaan kohdistaa lisähuomiota. Se on ns. intensiivinen tutkimusmenetelmä, se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun, vaikka hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Hänen raporttinsa on hänen tulkintansa tapauksesta. Tutkijan vaikutus tapahtumien kulkuun on suurempi, kun tutkittava kohde on tuttu. Ennakkokäsitykset tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta voivat vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen ja toisaalta haastatteluissa myös haastateltavien käsityksiin tutkittavasta asiasta. (YAMK-tutkinnon metodifoorumi 2010.)

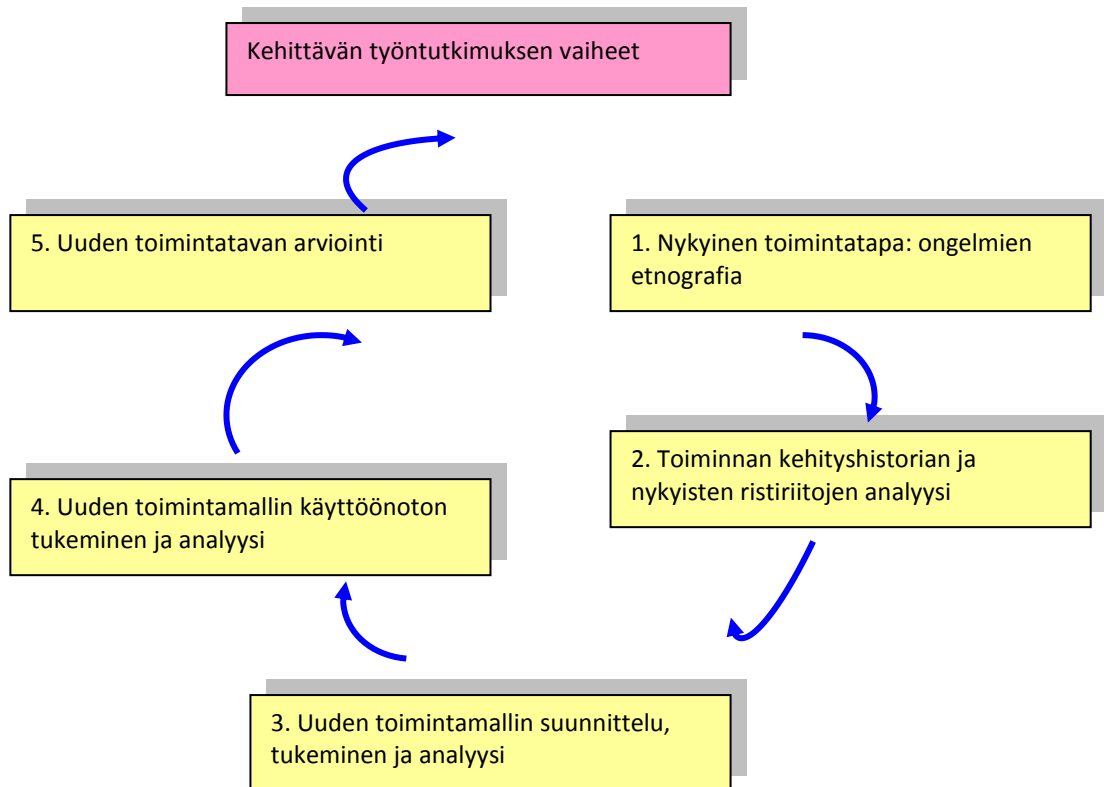
Tapaustutkimusta on käytetty runsaasti erilaisten kehittämishankkeiden tutkimuksessa. Tapaustutkimusten avulla voidaan dokumentoida muutokset teorian ja käytännön kehittymisaskelista. Käyttäjiin, ammatillisiin asiantuntijoihin, tuotteisiin tai tuotantoprosesseihin kohdentuva tutkimus antaa mahdollisuudet ymmärtää tapahtumien kulkua ja muutoksia entistä paremmin (YAMK-tutkinnon metodifoorumi 2010).



Kuvio 1. Tapaustutkimus (Mukaillen Jyväskylän yliopisto 2010)

Toinen tutkimusmenetelmä on kehittävä työntutkimus (kuvio 2, sivu 7). Kehittävän työntutkimuksen metodologiaan perustuvat hankkeet ovat aiemmin olleet ensisijaisesti kehittäviä tutkimushankkeita. Metodologian tavoitteena on alusta alkaen ollut tuoda tutkimuksellinen ote työn kehittämiseen. Kehittävän työntutkimuksen hankkeissa työntekijät osallistuvat työn tutkivaan kehittämiseen itsekkin eräänlaisina tutkijoina. Kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote, jossa sekä työntekijät että ohjaajat analysoivat ja arvioivat toimintatapaansa ”peilaten” sitä työstä muodostettuun konkreettiseen ja havainnolliseen aineistoon. Aineistoa työstä voi hankkia monin eri menetelmin, kuten havainnoimalla, osallistumalla, haastattelemalla, videoimalla tai valokuvaamalla, tai keräämällä erilaisia dokumentteja, kuten graafisia esityksiä, työohjeita, prosessi- ja organisaatiokaavioita jne. Aineistoa kerätessä on huomioitava, että työyhteisössä ei ole yhtä yhteistä näkökulmaa työstä, vaan monia usein toisiinsa törmääviä näkökulmia. Työntekijöiden näkökulmien rinnalla on usein tärkeää nostaa esille

esimerkiksi asiakkaiden ja johdon näkökulmat (Muutoslaboratorio 2010, 4). Tässä tutkimuksessa sekä työntekijät että johto edustavat myös asiakkaita, koska ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät kehittämistarpeet on rajattu pois.



Kuvio 2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Muutoslaboratorio 2010, 4).

Engeströmin mukaan yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä vallitsee vahvana perinteenä ajatus, jonka mukaan tutkija ei saisi vaikuttaa kohteeseensa. Tutkijan tulisi vain havainnoida kohdetta ja tulkita siitä tekemiään havaintoja. Ajatuksen takana on halu säilyttää tutkijan puolueettomuus. (Engeström 1995, 109.) Sitä vastoin kehittävässä työntutkimuksessa tutkijalla on kolme roolia: aktiivinen tapahtumiin puuttuja, tapahtumien tallentaja ja kriittinen erittelijä sekä omien tekojensa ja tulkintojensa reflektiivinen arvioija (Engeström 1995, 126).

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tutkimusmenetelmä on haastattelu. Haastattelumuotoja on monia, ja tähän tutkimukseen valittu teemahaastattelu on eräs niistä. Teemahaastattelun teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja niiden järjestystä ei ole tarkkaan muotoiltu, toisin kuin esimerkiksi strukturoidussa lomakehaastattelussa. Tutkijan käsitys

todellisuuden luonteesta määrää, miten hän välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu käsitteenä on hyvin lähellä keskustelua. Olennaisin ero on se, että haastattelun tarkoituksena on informaation kerääminen ennalta suunnitellun päämäärän mukaan, kun taas keskustelu voi olla pelkkää yhdessäoloa ilman tarkoitusta. Teemahaastattelussa tulevat huomioiduiksi ihmisten tulkinnat asioista ja se, miten heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 41–42, 48.)

Vilkan mukaan laadullisen tutkimuksen tulisi olla emansipatorinen eli tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti heidän tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Tutkittavat eivät saisi olla vain tiedon hankkimisen väline, vaan myös haastattelutilanteen pitäisi tuottaa heillekin lisäarvoa. (Vilka 2005, 103.) Tässäkin tutkimuksessa haastattelutilanteiden voi sanoa tuottaneen lisäarvoa myös haastateltaville eli tutkimus on emansipatorinen. Haastattelujen aikana tutkija joutui välillä tarkentamaan muun muassa joitakin käsitteitä, jotka eivät olleet kaikille haastateltaville ennestään tuttuja, joten hekin kokivat oppivansa jotakin uutta.

Tutkimushaastatteluaineistojen keräämisessä sanoilla on suuri merkitys. Ne sisältävät aina riskin tulkintaongelmiin. Haastattelun aikana on mahdollista tarkistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksissä käytetyt sanat oikein. Kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. (Vilka 2005, 103.) Tässä tutkimuksessa kohderyhmä oli tutkijalle tuttu jo useamman vuoden ajalta, joten haastattelun teemat apukysymyksineen yritettiin muotoilla niin, että tilanteesta muodostuisi hyvä ja vuorovaikutteinen tilanne sekä tutkijalle että haastateltaville. Vilka (2005, 104) kehottaa välttämään kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Tämä olikin eräs niistä syistä, miksi aineisto päätettiin kerätä juuri teemahaastatteluilla. Vilkan (2005, 104) mukaan ongelmana on usein, että kysymykset peilaavat tutkijan ennakkokäsitystä asiasta. Vastaaja tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla eikä omien käsitystensä tai kokemustensa mukaan. Tämä vaikuttaa tutkimuksen tavoitteiden täyttymiseen.

1.4 Tutkimusaineisto ja sen hankintamenetelmät

Hirsjärven ym. mukaan tutkimuksen teko sisältää niin teoreettisia pohdintoja kuin myös monia käytännöllisiä järjestelyjä ja toimia. Ensin on päätettävä, kerätäänkö aineisto itse vai onko jo olemassa valmiita aineistoja, mitkä tai ketkä ovat tutkimuksen kohteena ja minkälainen aikaulottuvuus tarvitaan, jotta ongelmiin saataisiin kelvollinen vastaus. Jos kerätään aineisto itse, on valittava metodi tai menetit. On myös hankittava koulutusta siihen, miten valittua metodologia käytetään tai sovelletaan. On päätettävä, miten tutkittavat valitaan ja kuinka paljon tutkittavia tarvitaan. Lisäksi on suunniteltava, miten tutkittavat tavoitetaan ja miten heiltä pyydetään suostumus. On päätettävä, keiden kanssa on neuvoteltava järjestelyistä ja hankittava mahdollinen tarvittava materiaali, kuten nauhurit, kasetit, postituskuoret sekä laskettava kustannukset (Hirsjärvi ym. 2009, 177–178). Aineiston koosta Hirsjärvi ym. mainitsevat, että kysymys on ajankäytöstä. Aineiston koko on säädeltävä sellaiseksi, että tiedon keruuseen ei kulu liikaa aikaa eikä se tule kohtuuttoman kalliiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 179.) Tutkimusaineiston hankintaa ja hankintamenetelmiä selostetaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vaikkapa vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. Toisaalta aineisto voi käsittää joukon yksilöhaastatteluja (Hirsjärvi ym. 2009, 179, 181). Tässä tutkimuksessa päädyttiin yksilöhaastatteluihin, koska haastateltavien haluttiin pohtivan kysymyksiä omasta näkökulmastaan. Omien käsitysten ja kokemusten kertominen olisi voinut vaarantua, kun ryhmässä olisi ollut mukana sekä johtohenkilöstöä että muita työntekijöitä. Ryhmähaastattelussa on helppo yhtyä jonkun muun mielipiteeseen, vaikka toisaalta siinä voi syntyä kriittistäkin keskustelua asiasta. Haastattelukutsussa (liite 1.) luvattiin säilyttää haastateltujen anonymiteetti mahdollisimman pitkälle, eikä se olisi ryhmähaastattelussa onnistunut. Haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat on mielekästä valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Haastateltavan omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta on tärkeä kriteeri. Käsityksien tutkimiseen voidaan valita haastateltavia useammalla tavalla. (Vilkka 2005, 114.)

Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin niin, että mukaan saataisiin erilaisissa tehtävissä ja asemissa työskenteleviä henkilöitä. Tärkein kriteeri oli, että kaikilla on omakohtaisia kokemuksia taloushallinnon palveluiden käyttämisestä. Haastateltaviksi valituille lähetettiin kirjallinen kutsu (liite 1) sähköpostilla. Haastatelluista kaksi kuuluu johtoryhmään. Toisella heistä on päävastuu organisaation talousarvion laadinnasta ja useamman vuoden työkokemus organisaatiossa, toinen taas on siirtynyt Lapin liiton palvelukseen ja oman vastuualueensa päälliköksi noin vuosi sitten eikä omaa juurikaan taloushallinnon kokemusta. Erään oman hankkeen projektipäällikkö valittiin siksi, että saataisiin tietoa taloushallinnon kehittämisestä myös hanketoiminnan näkökulmasta ja toisaalta myös siksi, että hänen työsuhteensa ei ollut vielä kestänyt kovin pitkään, eli haastattelussa oli mahdollisuus selvittää myös uuden työntekijän mielipiteitä ja kehittämisideoita. Maksatustarkastaja ja talouspäällikkö valittiin, koska he ovat päivittäin tekemisissä taloushallinnon henkilöstön ja erilaisten taloushallinnon tuottamien raporttien kanssa. Henkilöiden anonymiteetin säilyttämiseksi henkilöihin viittaukset heidän kommentteihinsa on jätetty pois.

Haastattelut suoritettiin 17.- 21.12.2009. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kestivät 25 minuutista tuntiin. Ensimmäisenä haastateltiin 1. joryn jäsentä 17.12.2009 ja hänen haastattelunsa kesti tunnin. Haastattelun jälkeen keskustelu jatkui vapaamuotoisesti ilman nauhuria. Seuraavana päivänä haastateltiin 2. ja 3. työntekijää. Kaksi viimeistä haastattelua tehtiin 21.12.2009. Haastattelut tehtiin työpaikalla haastateltavien työhuoneissa, jotta tilanne olisi ollut heille mahdollisimman mukava.

Ajankohta juuri ennen joululomia ei ollut paras mahdollinen, mutta aineistoa kuitenkin kertyi riittävästi. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi suoritettiin joulukuussa 2009 ja tammikuussa 2010. Litterointi on työlästä, mutta lisää samalla tutkijan vuoropuhelua aineistonsa kanssa. Haastatteluaineiston läpikäynti helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia eli ryhmittelyä ja luokittelua. Litterointi voidaan tehdä joko kokonaan tai osittain tutkimuksen tavoitteista, analyysitavasta ja -välineistä riippuen. Litterointitavasta riippumatta haastateltavien puheita ei saa muuttaa tai muokata. Tämän takia

tutkijan on esitettävä myös tutkimustekstissään, miten uskollisesti litterointi seuraa haastateltavien puhetta. (Vilkkä 2005, 115–116.) Tutkimustekstissä suorat lainaukset on nostettu erilleen muusta tekstistä.

Vilkan mukaan empiiristen kysymysten muotoilussa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän. Kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus on laadullisessa tutkimusmenetelmässä tärkeä. Tutkimusaineistoa teema- tai avoimella haastattelulla kerättäessä on usein ongelmana suoraan asiaan meneminen. Käytännössä ei varmisteta, millaista taustaa vastaan ihminen puhuu tutkittavasta asiasta. Postikyselyissä yleensä kysytään ikä, koulutus, ammattiasema ja muita taustamuuttujia. Tutkimusongelma säätelee, millaista taustatietoa haastateltavista pitäisi olla. Taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa ymmärtämään, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava kuvaa asioita. (Vilkkä 2005, 110.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkija osallistuu sekä ihmisenä että työntekijänä tutkittavan yhteisön arkielämään. (Vilkkä 2005, 119–120.) Osallistuvaa havainnointia ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan voi pitää teorian mukaisena, koska tutkija työskentelee kehittämissuunnitelman kohteena olevassa organisaatiossa ja näin ollen omaa runsaasti empiiristä tietoa sekä kehittämisen kohteena olevasta asiasta että työyhteisöstä ja sen kulttuurista. Suuri osa havainnoista perustuu siis tutkijan käsityksiin, jotka ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa. Kehittämissuunnitelman laatimisprosessin aikana syntyneet ajatukset ja keskustelujen aiheita sivunneet kommentit on taltioitu tutkimuspäiväkirjaan. Päivämäärät on ilmoitettu sekä lähdeluettelossa että asianomaisen viittauksen kohdalla. Lisäksi tutkimuksen tulokset esiteltiin henkilöstölle 9.6.2010. Paikalla oli 12 henkilöä, joista yksi oli johdon edustaja. Haastatelluista henkilöistä paikalla oli kolme. Muu organisaatiosta lähtöisin oleva materiaali on peräisin joko Lapin liiton sisäisistä ohjeista Intranetissä tai kotisivuilla julkisesti näkyvillä olevista lähteistä.

Hirsjärven ym. mukaan tutkimuksessa toimitaan samalla tavalla kuin jokapäiväisessä elämässä eli havainnoidaan, tarkkaillaan ja kysellään.

Tarkkailu on tutkimuksessa sitä, että keräämme aineistoa havainnoinnin (observoinnin) menetelmää käyttäen, kysely on sitä, että turvaudumme haastattelumenetelmään tai kyselylomakkeisiin. Tutkimusmenetelmä koostuu siis niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183.) Jo aiemmin on mainittu, että tämän tutkimuksen tärkein tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei ole väliä, laatu on määräävä kriteeri. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tilastollisten yleistyksien sijaan tavoitteena on esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. (Vilkka 2005, 126.) Tässäkin tutkimuksessa tavoitteena on osittain kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja toisaalta kehittää uusia joko konkreettisina toimenpiteinä tai kehittämisideoina. Haastatteluissa keskusteltiin kahdesta aihepiiristä, ja pääteemojen lisäksi käytettiin apukysymyksiä (liite 2.).

1.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineistoa on analysoitu sisällönanalyysina, jota voidaan kuvata laadullisen tutkimuksen merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia etsivänä metodina. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Analyysia voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää aineistosta esimerkiksi toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle teoriasta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aikaisemmat tutkimukset ohjaavat vahvasti käsitteiden ja luokitusten määrittelyä tutkimusaineistosta sekä analyysiä. Tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. (Vilkka 2005, 139–140.)

Hirsjärven ym. mukaan aineisto pitäisi luokitella ja yhdistellä, jotta luokkien väliltä voitaisiin löytää samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Tarkastelussa usein löydetään myös säännönmukaisuuksien vaihtelua tai muista poikkeavia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 149). Haastatteluaineiston tulkinnallisen käsittelyn taustalla on käsitys hermeneuttisesta metodista. Sillä pyritään rakentamaan konkretisoitu kuva, kokonaisuus eikä vain sen malli. Tutkijan työskentely on vuoropuhelua, jossa tutkija suhteuttaa aineistoon omat merkitysehdotuksensa ja korjaa niitä, mikäli kohteen tulkinta ja ymmärtäminen niin vaatii. Haastatteluaineiston tulkinnallinen analyysi edellyttää vahvaa esiymmärryksen luomista. Tutkijalta edellytetään herkkyyttä teoriaa kehittävien ideoitten ja näkemysten esiin nostamisessa. Tutkija aloittaa esittämällä yleisen tulkintahypoteesinsa, joka on muodostunut hänen taustaoletustensa perusteella. Tätä hypoteesia testataan suhteessa aineistoon: tutkija johtaa tulkintahypoteesista seurauksia ja tarkastelee, sopivatko ne yhteen aineiston eri osien kanssa. Jos ne eivät sovi, hypoteesi hylätään ja esitetään joko kokonaan uusi hypoteesi tai korjataan tulkintaa. Jos tulkintahypoteesi on saanut tukea, on päättelyn suunta induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen. (YAMK-tutkinnon metodifoorumi 2010.)

Hermeneuttinen metodi on varsin yleinen analyysitapa laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavissa tutkimuksissa. Hermeneuttisella kehällä kuvataan tutkijan ymmärtämisen tapaa. Ymmärtäminen lähtee aina joistakin tutkijan lähtökohdista. Tutkimuksen aikana hän palaa takaisin lähtökohtiinsa oivaltamisensa ja ymmärtämisensä laventumisen johdosta. Samalla hän muodostaa uusia lähtökohtia, oivaltaa, ymmärtää ja palaa takaisin korjaamaan ja luomaan uusia lähtökohtia. Tarkoituksena on tutkijan tietoinen irrottautuminen häntä itseään koskevista piirteistä ja ajatuksista. Siksi hermeneuttisella metodilla muodostettu teoria (väite, eettinen periaate, ohje, malli) ei ole sidoksissa niihin oletuksiin, joita tutkija on tehnyt tutkimuksensa alussa. Hermeneuttinen metodi on oivallinen keino kehittää samassa toimintaympäristössä toimivien ihmisten yhteisiä toiminta- ja ajattelutapoja. (Vilkkä 2005, 147–148.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto järjestettiin Excel-taulukkoon niin, että henkilöiden vastauksia apukysymyksiin saatettiin vertailla keskenään. Luokittelun jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja poikkeuksia. Näistä pyrittiin löytämään myös sellaiset ongelmat, jotka eivät olleet vastauksista suoraan nähtävissä. Suurimmiksi ongelmiksi nousivat tietojen hajanaisuus, määrittelemättömät ja hitaat prosessit, tietojärjestelmäongelmat, raporttien perustasoisuus ja taloushallinnon riittämätön viestintä johdolle. Ongelmien todettiin olevan sidoksissa palvelun laatuun, joka näin nousikin tärkeäksi kehittämisenäkökulmaksi.

2 TALOUSHALLINNON TEHTÄVÄT

2.1 Taloushallinnon tehtävät

Taloushallinto mielletään usein pakolliseksi toiminnoksi, jonka tehtävä on hoitaa organisaation kirjanpitorutiinit, maksuliikenne ja palkanlaskenta sekä tuottaa organisaation tarvitsemat raportit. Nykyaikainen taloushallinto on kuitenkin paljon enemmän. Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Raporttien laatiminen päätöksenteon tueksi on perinteisesti ymmärretty liikeyrityksen taloushallinnon päätehtäväksi. Taloushallinnolla on siis kaksi perustehtävää. Ensinnäkin kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten ja toiseksi tuottaa rekisteröimistään tiedoista raportteja yritystaloudellisen päätöksenteon tueksi. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 12–13.)

Taloushallinnon käytäntöjä ovat viime vuosina muovanneet monet tekijät. Yksi merkittävimmistä tekijöistä on ollut tietotekninen kehitys. Muita tekijöitä ovat olleet mm. kansainvälistyminen, tuotantoteknologian kehitys sekä konsulttiliiketoiminnan voimakas kasvu. Vaikka teknologinen kehitys tuntuu monesti etenevän suurin hyppäyksin, on hyvä muistaa, että teknologian käyttäjät eivät välttämättä aina pysty seuraamaan kehitystä aivan samalla nopeudella. Ihmiset ja organisaatiot kehittyvät usein pienemmin askelin. Tämä on yksi syy sille, että uuden teknologian käyttöönotto tuottaa myös paljon pettymyksiä. Lukuisissa organisaatioissa on parhaillaan työn alla merkittäviä tietojärjestelmä uudistuksia. (Granlund–Malmi 2004, 14.) Myös johdon tieto- ja raportointijärjestelmiä tulisi kehittää johdon haluamaan suuntaan, koska järjestelmien tuottamat perusraportit eivät tarjoa tietoa siinä muodossa, mitä johto tarvitsee (Bruns–McKinnon 1993). Joskus näitä projekteja myös tuomitaan epäonnistuneiksi liian aikaisin. Pienemmissäkin projekteissa – puhumattakaan suurista – voi kestää kuukausia tai vuosia ennen kuin uudet työskentelyrutiinit on saatu vakiinnutettua. Strategisten hankkeiden osalta on selvää, että potentiaalisten hyötyjen realisoituminen voi viedä vuosia. (Granlund–Malmi 2004, 14.)

Taloushallinnon roolimuuotos- ja lisäarvokeskusteluun kuuluu nykyään myös tehokkuusnäkökulma: maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa yritykset hakemaan kustannustehokkuutta kaikissa prosesseissa. Myös taloushallinnon pitäisi pystyä osoittamaan olevansa toiminnoiltaan tehokas. Taloushallinnon tulee tuottaa informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta olla samalla kustannustehokas. (Granlund–Malmi, 15–16). Pelkkä tehokkuus ja virheettömyys ei kuitenkaan riitä. Informaation laatuun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Useilla organisaatioilla ei ole vielä riittävästi resursseja informaation laadun ja laadun kustannusten arvioimiseen. Kiinnostus siihen on kuitenkin lisääntynyt viime vuosina, laskentatoimen kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota muun muassa raportoinnin kustannuksiin suhteessa raporttien laatuun. (Orta 2001.)

2.2 Taloushallinto kunnassa ja kuntayhtymässä

Kuntaa voidaan tarkastella juridisena oikeushenkilönä, poliittisena kansalaisyhteisönä tai palveluja tuottavana ja rahoittavana talousyksikkönä. Kun tarkastelukohteena ovat kunnan talousprosessi ja sen ohjaus, on tarkastelukulma talousyksikköpainotteinen. Kunta poikkeaa muista palveluja tuottavista talousyksiköistä, erityisesti yrityksestä, tulojen hankkimisen ja omistuksen suhteen. Kunnan tulojen keräämisen tarkoituksena on toiminnan rahoitus. Kunnalla ei ole omistajuuteen perustuvaa sijoituspääomaa eikä se näin ollen pyri lisäämään tulojaan siihen sijoitetun pääoman tuoton lisäämiseksi. Kunnan taloudelliset tavoitteet ovat välineellisiä, alistettuja kuntalaisten hyvinvointiin ja kestäväan kehitykseen tähtäävien tavoitteiden toteutumiseen. (Myllyntaus 2002, 10.)

Kuntayhtymä on jäsenkuntien muodostama yhteistyöelin määrätyn tehtävän tai tehtävien suorittamiseen. Kunnan tavoin kuntayhtymä hankkii tuloja toiminnan tai tehtävien suorittamiseen. Kunnasta poiketen kuntayhtymällä on omistajien siihen sijoittamaa omaa pääomaa, joka jakaantuu jäsenkuntaosuuksiin. Omistajina jäsenkunnat voivat velvoittaa kuntayhtymän maksamaan niiden sijoittamalle pääomalle korkoa. Kuntayhtymän tehtäväalue on kuntaa olennaisesti suppeampi. Kuntayhtymällä ei ole verotusoikeutta kuntalaisiin. Toisaalta jäsenkunnat vastaavat kuntalain mukaan kuntayhtymän menojen rahoituksesta, joita ei muuten saada

katetuksi. Kuntayhtymän erityispiirteitä, jotka olennaisella tavalla vaikuttavat sen toimintaan ja talouteen, ovat pyrkiminen nollatulokseen, toiminnan sitominen perussopimukseen, jäsenkuntien täydellinen vastuu kuntayhtymän velasta ja erityisesti ammatillisen koulutuksen kuntayhtymissä yksikköhintarahoitus. (Myllyntaus 2002, 10–11.)

Kohdeorganisaatio, Lapin liitto, on Lapin kuntien muodostama kuntayhtymä, joka toimii maakunnan ja sen kuntien ja asukkaiden eduksi kehittämis-, suunnittelu-, tutkimus- ja edunvalvonta-asioissa. Liiton tehtäviä ovat muun muassa maakunnan ja sen kuntien yhteisten etujen valvonta, henkisen ja aineellisen vaurastumisen edistäminen sekä maakunnan kehittäminen kunnallis-, sosiaali-, terveys-, kulttuuri-, koulutus-, ympäristö- ja elinkeinoasioissa yhteistyössä alueen kuntien kanssa. Muita tehtäviä ovat maankäyttö- ja rakennuslain mukaiset maakuntasuunnittelusta ja –kaavoituksesta vastaavan kuntayhtymän tehtävät ja aluekehityslainsäädännön mukaisen aluekehitysviranomaisen tehtävät. Lisäksi Lapin liitolle kuuluu pelastustoimen alueiden muodostamisesta annetun lain mukaisen alueellisen pelastustoimen järjestäminen. (Lapin liiton toimintasuunnitelma 2010, 3.)

Kunnan talouden ohjauksella tarkoitetaan sellaista tavoitteiden asettamista, toiminnan järjestämistä sekä tulosten seuranta ja arviointia, jotka liittyvät taloudellisten voimavarojen hankkimiseen ja niiden jakamiseen palvelujen tuottamiseksi tai järjestämiseksi kuntalaisille. Voimavarojen hankinta on näin ollen tulo- ja pääomarahoituksen hankkimista. Varojen jakaminen tarkoittaa niiden kohdentamista erilaisille kunnan tehtäville määrärahoina talousarviossa. Talouden ohjausjärjestelmät ovat säännösten, päätösten, sopimusten, ohjeiden, johtosäätöjen ja suositusten muodostamia kokonaisuuksia. Ohjausinformaatio, joka ohjaa palvelujen järjestämistä koskevaa suunnittelua, budjetointia, toimeenpanoa ja toteutumisseurantaa, on joko normiperusteista tai muuta informaatiota. Kunnan laskentatoimen järjestelmät tuottavat tietoa suunnitteluun, päätöksentekoon, arviointiin ja valvontaan. (Myllyntaus 2002, 17).

Laskentatoimen järjestelmät ovat ensisijaisesti informatiivisina, vaikka tiedon esittämistapa voikin olla yksityiskohtaisesti säännelty. Kuntalain mukaan lakisääteisiä suunnitelmia ovat talousarvio ja taloussuunnitelma. Kunnan kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmä on myös lakisääteinen seurantajärjestelmä. Ei-lakisääteisiä järjestelmiä ovat käyttö- ja hankesuunnitelmat ja niiden toteutumisvertailut sekä tehtävä- ja tuotekohtaiset kustannuslaskentajärjestelmät. Taloushallinnon tietojärjestelmät kuten palkanlaskennan, reskontran, tilastoinnin ja eri tahoille (mm. verottajalle ja EU:lle) annettaviin tilityksiin liittyvät tietojärjestelmät perustuvat yleensä erityislakien säännöksiin tai viranomaismääräyksiin. (Myllyntaus 2002, 17–18.) Myös Lapin liitossa on käytössä perusorganisaation taloudenohjausjärjestelmän lisäksi erilaisia seuranta- ja raportointijärjestelmiä hankehallinnoinnin tarpeisiin. Nämä järjestelmät on kehitetty sekä yhteistyössä muiden rahoittajaviranomaisten kanssa että Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta, esimerkiksi EURA2007 EU-rakennerahastojen hallintajärjestelmä, jota käyttävät kaikki kansalliset rahoittajaviranomaiset.

2.3 Talouden johtaminen ja johdon laskentatoimi

Tämän kehittämissuunnitelman aihe syntyi sekä tutkijan tarpeesta kehittää omaa työtä ja taloushallinnon yksikköä laadukkaaseen taloudenohjaamisen ja -johtamisen suuntaan että työnantajan toiveesta saada taloushallinnolta enemmän informaatiota johdon päätöksenteon tueksi.

Talousjohtaminen on täynnä ristiriitaisuuksia. Talousasiat näyttävät helposti hallittavilta, kun katsotaan laskelmia, suunnitelmia ja organisaatiokaavioita. Organisaatioiden arkitodellisuus on kuitenkin aivan muuta. Toiminnan ja talouden hallinnassa on usein parantamisen varaa. (Pellinen 2005, 12.) Onnistuneen talousohjauksen lähtökohta on, että vastuualueet on selkeästi määritelty ja oikeat henkilöt ovat johtamassa niitä (Pellinen 2005, 198).

Talouden johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat budjetointi ja tulosvalvonta. Suomessa ja kansainvälisestikin budjetti on ollut ja on edelleenkin taloushallinnon kulmakivi (Pellinen 2005, 163). On myös tärkeää, että

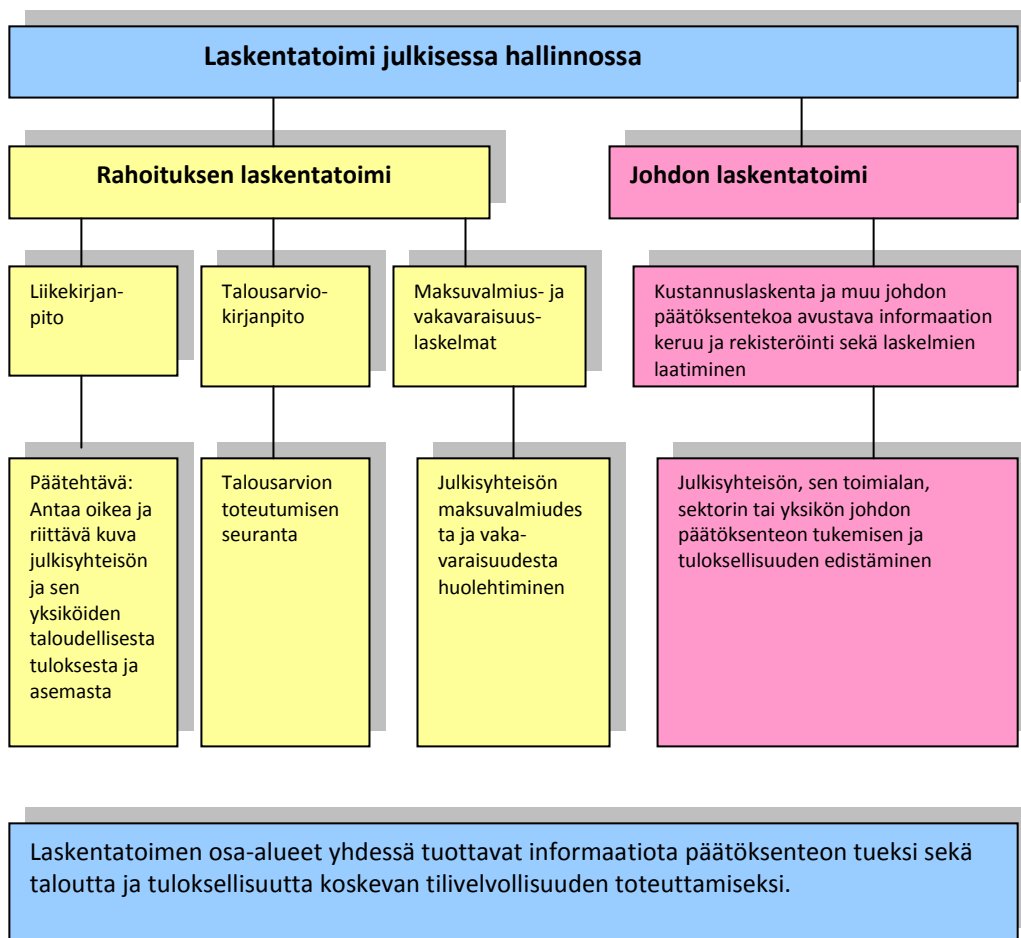
budjetoinnille ja tulosvalvonnalle luodaan selkeät pelisäännöt, joita johdonmukaisesti sovelletaan (Mansukoski–Mitronen–Porenne–Salmimies 2007, 205). Talousraportteja tuotetaan ja luetaan, mutta niiden tietoihin reagoidaan huonosti. Talousasioita on hankala johtaa ja kehittää tuloksellisesti, jos johtajat eivät itse hallitse riittävästi talouden asioita. On toki tärkeää, että koko organisaatiossa on tietämystä talouteen liittyvistä asioista. (Mansukoski ym. 2007, 260.)

Johdon laskentatoimi voidaan määritellä lisäarvoa tuottavana ja jatkuvaa kehittymistä tukevana suunnittelu-, ohjaus- ja mittaus toimintana, joka perustuu rahamääräistä ja ei-rahamääräistä tietoa tuottaviin järjestelmiin. Se tukee organisaation toiminnan ohjaamista ja luo organisaatiokulttuuriarvoja, jotta etenkin strategiset päämäärät saavutetaan. (Partanen 2007, 404.) Laskentatoimen tuottama tieto on ohjauksen tärkeä väline, sillä laskentatoimi tekee asioista helposti vertailukelpoisia. Ylemmillä organisaatiotasoilla käytetään laskentatoimen informaatiota päätöksenteon apuna, kun taas alemmilla organisaatiotasoilla on enemmän tietoa liiketoiminnasta. (Pellinen 2005, 75.)

Laskentatoimen päätehtävänä on relevantin tiedon tuottaminen kielellä, jolla organisaation päämäärät ja tavoitteet määritetään ja jonka avulla eri päätösvaihtoehdot esitetään yhteismitallisesti. Taloudellinen informaatio kuvaa todellisuutta ja vaikka tiedon tuottamisessa pyritäisiinkin neutraaliin kuvaamiseen, sisältyy siihen väkisinkin vaikuttamista, sillä päätöksentekijät saattavat esittää väitteidensä tueksi tarkoituksenmukaisia laskelmia pyrkiäkseen saavuttamaan päämääränsä. Kuitenkaan päätöksentekijät eivät usein tiedosta laskentatoimen vaikuttamisroolia, koska laskentatoimi koetaan objektiiviseksi ja neutraaliksi. (Partanen 2007, 135–136.)

Kuntien ja kuntayhtymien laskentatoimi eroaa yrityksistä sekä hallinnollisesti että liiketaloudellisilta periaatteiltaan. Kuntaorganisaatio jakaantuu hallinnollisesti viranhaltijoihin ja poliittisiin päätöksentekijöihin, mikä asettaa tiettyjä vaatimuksia tiedottamiselle ja neuvonnalle. Yrityksen päämääränä on mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen, kun taas julkisen hallinnon kohdalla korostetaan toiminnan tuloksellisuutta.

Laskentatoimi voidaan kuntahallinnossa jakaa rahoituksen ja johdon laskentatoimeen (kuvio 3). Rahoituksen laskentatoimeen julkisessa hallinnossa voidaan lukea liikekirjanpito, talousarviokirjanpito sekä maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat. Johdon laskentatoimeen puolestaan luetaan kustannuslaskenta ja muu johdon päätöksentekoa avustavan informaation keruu ja rekisteröinti sekä erilaisten laskelmien laatiminen ja hyväksikäyttö. (Näsi ym. 2001, 15–16.)

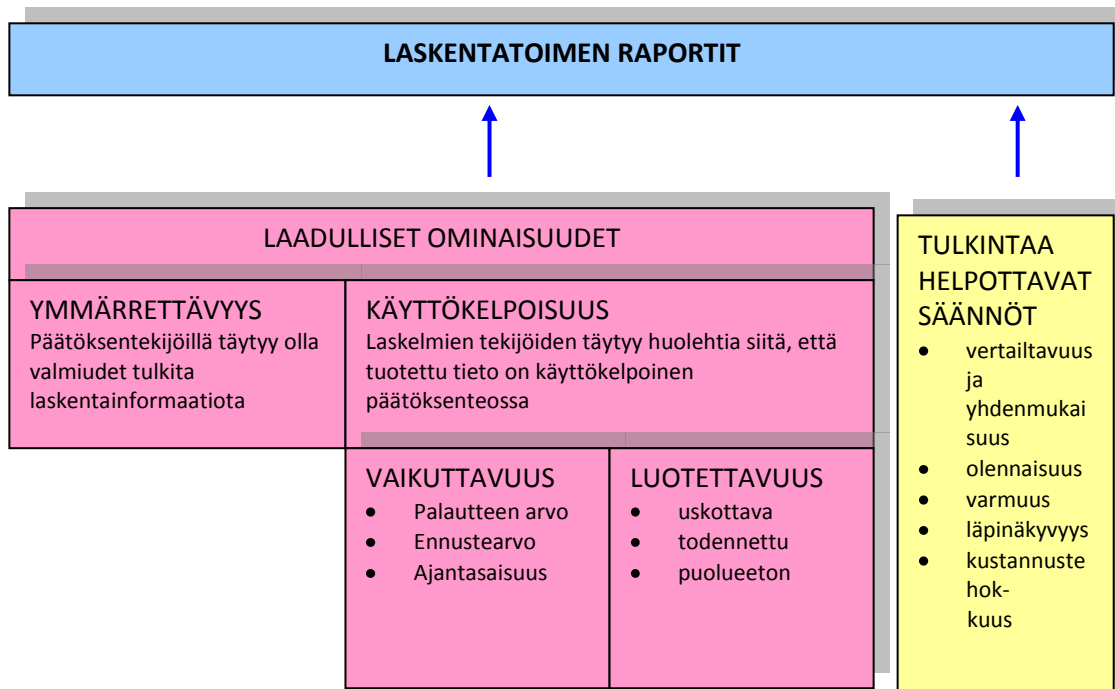


Kuvio 3. Julkisen hallinnon laskentatoimen systematiikka (Näsi ym. 2001, 16.)

2.4 Taloushallinnon raportoinnin tuottama informaatio

Kun laskentatoimen tietojärjestelmästä ja yrityksen ulkopuolisista tietolähteistä tuotetaan tietoa palvelemaan yrityksen strategista johtamista, voidaan tätä laskentatoimen aluetta kutsua strategiseksi laskentatoimeksi. Taloushallinnon informaation tuottamista määrittelee joukko säännöllisesti tai tilannekohtaisesti tuotettuja raportteja. Erilaisten raporttien tulisi olla ytimekkäitä ja kiinnittää lukijan huomio olennaiseen. Talousinformaatiota

välitetään jatkuvasti erilaisissa kommunikaatiotilanteissa, joiden merkitys on kasvanut huomattavasti. Tämä edellyttää tiedon vastaanottajan huomiointia ja selkeää viestintää. Taloushallinnon asiantuntijan tulee viestiä niin, että viestit ymmärretään oikein. (Partanen 2007, 21.)



Kuvio 4. Laskentainformaation laadulliset ja sisällölliset piirteet (Needles – Powers 2004, 241).

Kuviossa 4 (yllä) on esitetty laskentainformaation laadulliset ja sisällölliset piirteet. Needlesin ja Powersin mukaan laskentatoimen tuottamien raporttien informaatio usein perustuu oletuksiin, ei niinkään tarkkoihin lukuihin. Raportit sisältävät numeraalisia ennusteita, luokitteluja, yhteenvetoja, arviointeja ja kustannusten jakoja eri kohteisiin. Laskentatoimen informaation tavoite – huolehtia perusaineiston muokkaamisesta niin, että sen erilaiset tarvitsijat saavat siitä omaan päätöksentekoonsa tarvitsemansa tiedot – on ihanteellinen. Tulkintaa helpottaakseen FASB (Financial Accounting Standards Board) on määritellyt kuviossa 4 esitetyt yleisesti hyväksytyt laskentainformaation laadulliset standardit. (Needles–Powers 2004, 241.) Needles ja Powers korostavat tiedon oikeellisuuden merkitystä päätöksenteon kannalta: Virheellisen informaation pohjalta tehtyjen päätösten kustannukset voivat olla suuret (Needles–Powers 2004, 190).

Pellinen jakaa laskentatoimen tietojärjestelmät sekä yleisen laskentatoimen tietojärjestelmään että johdon laskentatoimen tietojärjestelmään. Yleinen laskentatoimi on taloushallinnon tiedon perustietopankki, ja johdon laskentatoimi muokkaa yleisen laskentatoimen tuottamasta tietoaineistosta informaatiota johdon käyttöön erilaisia raportteja tuottamalla. (Pellinen 2005, 267.) On tärkeä tiedostaa, että johdon raportit ovat helposti saatavissa yhteisistä lähteistä kaikkien niitä tarvitsevien käyttöön. Niiden on myös oltava sellaisessa muodossa, että niistä on todella hyötyä päätöksenteossa. (Burns–McKinnon 1993.)

Kari Neilimo ja Erkki Uusi-Rauva puhuvat laskentatoimen systematiikasta, jolla tarkoitetaan laskentatoimen tuottaman tiedon ja informaation yhdistämistä yritysjohtamisen johtamisen perustehtäviin eli suunnitteluun, toimeenpanoon ja tarkkailuun. Näin muodostuu systematisoitu käsitys laskentatoimen kytkeytymisestä johdon päätöksenteon avustamiseen ja yleiseen sidosryhmäinformointiin. Laskentatoimen systematiikassa (kuviolla) laskentatoimi jaetaan suunnittelu-, tarkkailu- ja informaatiolaskelmiin. Suunnittelulaskelmat on vielä mahdollista osittaa tavoite- ja vaihtoehtolaskelmiksi. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 36.)

| Laskelman tyyppi | 1. Laskelma | 2. Laskelman tarkoitus |
|-------------------------|----------------------|------------------------|
| suunnittelua avustavat | vaihtoehtolaskelmat | valinta |
| | tavoitelaskelmat | toiminnan ohjaus |
| valvontaa avustavat | tarkkailulaskelmat | |
| tiedottamista avustavat | informointilaskelmat | vaikuttaminen |

Kuvio 5. Laskentatoimen systematiikka (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 36)

Suunnittelua avustaviin vaihtoehtolaskelmiin (kuvio 5 yllä) kuuluvat lyhyen ja pitkän aikajakson kannattavuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden suunnittelua avustavat laskelmat, joiden tavoitteena on auttaa yritysjohtoa vertailemaan vaihtoehtoja, esimerkiksi investointivaihtoehtoja vertailevat investointilaskelmat. Tavoitelaskelmien päätyypin muodostavat budjetit, ja ne avustavat yritysjohtoa ennen kaikkea toimintojen suunnittelussa ja tavoiteasetannassa. Tarkkailulaskelmat ovat usein tavoite- tai

vaihtoehtolaskelmien sisältämien tuotto- ja kustannuserien toteutumatarkkailua jälkikäteen. Tavoitteena on analysoida tapahtunutta kehitystä verrattuna tavoitteisiin, oppia siitä ja pyrkiä korjaamaan mahdollinen negatiivinen kehitys tavoiteuralle. Budjettitarkkailua avustavat laskelmat ovat esimerkkejä tarkkailulaskelmista. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 36–37.)

Tunnuslukujohtaminen on modernin liikkeenjohdon väline ohjata yrityksen taloutta sekä vuositasona että 1–3 vuoden keskipitkällä aikavälillä. Yrityksen taloudellisia tavoitteita kuvaavat tunnusluvut mahdollistavat tavoitteiden mittaamisen sekä toteutuneen kehityksen vertailevan ja analysoivan arvioinnin. (Pellinen 2005, 265.) Kunnan ja kuntayhtymän talousjohtamisen näkökulmasta tärkeimpiä tunnuslukuja ovat muun muassa vuosikate, lainakanta sekä konsernin lainakanta (Kallio–Martikainen–Meklin–Oulasvirta 2005, 67). Lapin liitto ja Lapin pelastuslaitos muodostavat konsernin, jonka on laadittava konsernitase ja -rahoituslaskelma. Molemmilla organisaatioilla on oma kirjanpitojärjestelmänsä, joista nämä laskelmat yhdistetään Excel-taulukoksi tilinpäätösvaiheessa. Muita tunnuslukuja ei ole laskettu perusorganisaation eikä konsernin tuloslaskelmasta ja taseesta.

2.5 Digitaalinen ja sähköinen taloushallinto

Digitaalisesta taloushallinnosta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Joissakin määritelmissä digitaalinen taloushallinto nähdään usein suppeasti vain sähköisinä myynti- ja ostolaskuina ja konekielisinä tiliotteina. Toisissa määritelmissä korostuvat teknologiat, verkkolaskustandardit ja tiedon kuvauskielet. Vuosituhannen vaihteessa puhuttiin vielä voimakkaasti paperittomasta kirjanpidosta. Tämä kuvaa hyvin sitä, miten valtavassa murroksessa ja nopeassa kehityksessä taloushallinto on viime vuosina ollut sähköistymisen ja digitaalisuuden myötä. Kaikilla edellä mainituilla määritelmillä on kuitenkin oma sijansa digitaalisessa taloushallinnossa. Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät mahdollisimman

automaattisesti ilman paperia. Digitaalista taloushallintoa voisi kuvata myös määritelmä automaattinen taloushallinto. (Lahti–Salminen 2008, 19.)

Digitaalinen ja sähköinen taloushallinto eivät siis ole täysin sama asia. Täydellisessä digitaalisuudessa kaikki taloushallinnon aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. Tämä edellyttää mm. sitä, että toimittajayritys lähettää laskut sopivassa sähköisessä muodossa. Tilanne, jossa toimittaja lähettää laskun paperimuodossa ja vastaanottaja muuttaa sen sähköiseksi skannaamalla, ei määritelmän mukaan ole täysin digitaalista, vaan puhutaan sähköisestä taloushallinnosta. Sähköinen taloushallinto on tavallaan esiaste digitaalisesta taloushallinnosta, jota kohti olemme menossa. Teoriassa aito digitaalisuus on Suomessakin jo mahdollista, mutta saavutetaan käytännössä vasta, kun aidot verkkolaskut yleistyvät. (Lahti–Salminen 2008, 22–23.) Kuntien ja kuntayhtymien digitaalinen taloushallinto näyttää olevan vielä kaukana tulevaisuudessa. Kuntaliiton kyselyyn vastanneista 195 kunnasta 53 % voi ottaa vastaan sähköisiä laskuja, ja vain noin 10 % lähettää sähköisesti laskuja (Kuntaliitto 2009, 9, 13).

Lapin liitossakaan kokonaan sähköinen tai digitaalinen taloushallinto ei ole mahdollinen vielä pitkiin aikoihin. Hankkeiden hallinnointi yhdistettynä perusorganisaation taloushallintoon on yhtälö, jonka ratkaiseminen ei ole kovin yksinkertaista. Tässä kehittämissuunnitelmassa on keskitytty perusorganisaation taloushallinnon ongelmiin ja kehittämistoimenpiteisiin, ja jo niiden kehittämistoimien toteuttaminen vaatii runsaasti erilaisia resursseja, kuten aikaa ja taloudellisia panostuksia.

3 TALOUSHALLINNON NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämissuunnitelman aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska sekä organisaation toimintaympäristössä että viraston sisällä eletään juuri nyt voimakasta muutoksen aikaa. Organisaatiomuutos toteutettiin vuonna 2009 muun muassa siirtämällä henkilöstöä eri vastuualuepäälliköiden alaisuuteen sekä eriytettiin hankehallinnoinnin tehtäviä niin, että rahoitus- ja maksatuspäätöksiä sekä rahoitus- ja maksatushakemuksia tekevät eri ihmiset. Johtoryhmän henkilöille perustettiin virat ja tarkennettiin vastuualueita. Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU-hanke) seurauksena Lapin liittoon siirtyi 1.1.2010 kolme henkilöä Lapin lääninhallituksesta.

Lisäksi henkilöstössä on tapahtunut muita muutoksia, kuten kehittämisjohtajan valinta yhteysjohtajaksi, Interreg-koordinaattorin valinta kaivos- ja kivialan toimialapäälliköksi, muutaman työntekijän eläkkeelle siirtyminen sekä iloisia perhetapahtumia. Vapautuneisiin tehtäviin on rekrytoitu uutta henkilöstöä. Henkilöstön määrä vaihtelee muutenkin johtuen sekä muutoksista EU- että kansallisissa rakennerahasto-ohjelmissa ja omien hankkeiden alkamisesta ja päättymisestä. Henkilöstöstä noin puolet on määräaikaista hankehenkilöstöä, joko erilaisten ohjelmien hallinnointitehtävissä tai omien hankkeiden projektipäälliköitä ja muita projektityöntekijöitä. Kaikkien muutosten keskellä myös taloushallinnolle asetetaan uusia vaatimuksia: jokainen uusi työntekijä lisää taloushallinnon henkilöstön työmäärää, tarvitaan lisää osaamista ja toisaalta prosessien tehostamista, jotta kasvaviin vaatimuksiin pystyttäisiin vastaamaan.

Taloushallinnon on pystyttävä tuottamaan kasvava määrä laadukasta informaatiota sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille ja asiakkaille. Taloushallinnon näkökulmasta sisäisiä asiakkaita ovat omat työntekijät, hankkeet ja vastuualueet sekä Lapin pelastuslaitos, Lapin liiton hallitus, valtuusto ja tarkastuslautakunta. Ulkoisia asiakkaita ja sidosryhmiä ovat muun muassa jäsenkunnat, tilintarkastajat, muut aluekehitys- ja rahoittajaviranomaiset, Verohallinto, Kela, Tilastokeskus, pankit,

ohjelmantoimittajat, työterveyshuolto sekä kaikki tavaroiden ja palvelujen toimittajat. Kehittämissuunnitelmassa ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät on tietoisesti rajattu pois, koska heille tuotettavat raportit ovat useimmiten määrämuotoisia sekä lakeihin ja asetuksiin perustuvia, kuten esimerkiksi kausiveroilmoitus ja Tilastokeskuksen kuntatoimialan raportit.

3.2 Taloushallinnon nykytila ja rooli kohdeorganisaatiossa

Ensimmäisen haastatteluteeman ja apukysymysten avulla haluttiin selvittää taloushallinnon nykytilaa ja roolia organisaatiossamme. Siitä tuli esille monenlaisia seikkoja. Ensimmäisessä apukysymyksessä pyydettiin kertomaan taloushallinnon henkilöstön osaamisesta ja asiakaslähtöisyydestä. Oletuksena oli, että taloushallinto koetaan tärkeäksi, vaikkakin huomaamattomaksi. Osaamisen ja asiakaslähtöisyyden oletettiin olevan kohdallaan. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että taloushallinnon rooli on tärkeä koko organisaation näkökulmasta, ja henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöisyys ovat yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Johdon edustajan mielestä (haastattelu 17.12.2009) taloushallinto on merkittävä osa toimintaa ja osaaminen tarpeisiin nähden riittävällä tasolla. Sisäistä asiakaslähtöisyyttä arvioitiin hyväksi, muun muassa niin, että aina on saanut, mitä on tarvinnut tai pyytänyt (haastattelu 17.12.2009) eikä osaamisen tasossa ollut huomauttamista (haastattelu 21.12.2009).

Tämän kysymyksen kohdalla ei ollut havaittavissa poikkeamia aseman, iän tai minkään muunkaan kriteerin perusteella. Sekä johdon että henkilöstön edustajat olivat samaa mieltä taloushallinnon tarpeellisuudesta, asiakaslähtöisyydestä ja osaamisesta. Tutkijana ja organisaation työntekijänä suhtautuminen asiaan on ehkä hieman kriittisempää kuin haastateltavillani, koska koen, että asiakaslähtöisyyteen kuuluu myös tiedostamattomien tarpeiden tyydyttäminen: pitäisi tarjota sellaista palvelua, jota ei osata pyytää. Tämä tulkinta osoittautui oikeaksi, kun tutkimusta ja sen tuloksia käsiteltiin 9.6.2010 järjestetyssä henkilöstön reflektointitilaisuudessa. Eräs työntekijä sanoi, että taloushallinnon pitäisi kertoa, mitä palveluita on tarjolla tai miten asioita voisi tehdä helpommin. Esimerkkinä hän mainitsi tiliotteiden kopioinnin: hankehallinnoinnissa tarvitaan pankkitilien tiliotteet kuukausittain täsmäytysten tekemistä varten, ja vasta viime aikoina on selvinnyt, että ne

voi tulostaa suoraan pankkiohjelmasta, kun aikaisemmin ne on täytynyt kopioida mappiin järjestetyistä tiliotteista.

Organisaation henkilöstön tehtäväkuvat eivät ole kaikille, varsinkaan uusille, työntekijöille täysin selvät.

- Tehtävässä pitäisi hahmottaa myös talousasioita, mutta ei ole selkeästi tiedossa, kuka tekee ja mitä tekee.
- Taloushallinnon perehdyttäminen uusille työntekijöille olisi hyvä.
- Kun oppii, minne minkäkin asian kanssa menee, niin on toiminut ihan hyvin.

Ongelma on ollut tiedossa, siihen ei vain ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Kaikille on kerrottu, kuka on kirjanpitäjä, kuka taloussihteeri ja kuka laskee palkat, mutta mitä nämä tehtävät sisältävät? Vaikka tehtävänkuvaus kerrotaisiinkin esittelyn yhteydessä, se harvemmin jää heti mieleen. Reflektoinnissa 9.6.2010 henkilöstön kanssa keskusteltiin myös taloushallinnon tietopaketista uusille työntekijöille ja seuraava kommentti kuvaa tilannetta hyvin:

- ”Tietopaketti uusille työntekijöille loistava ajatus, samoin prosessikuvaukset taloushallintoon liittyen – näin uudetkin tietävät, miksi jokin lasku on ilmestynyt omalle työpöydälle, mitä sille pitää tehdä (ja miksi) ja minne se pitää viedä.”

Taloushallinnon nykytilaa selvittävistä kysymyksistä viimeisessä keskusteltiin taloushallinnon roolista ja taloushallinnon hyödyistä. Kaikki kokivat taloushallinnon roolin erittäin tärkeäksi, mikä oli odotettavissa. Haastateltavien eräänä valintakriteerinähän oli myös se, että henkilö on ollut tai on jatkuvasti tekemisissä taloushallinnon kanssa. Tätä aihetta olisi voinut käsitellä laajemminkin kysymällä mielipiteitä myös sellaisilta henkilöiltä, jotka itse eivät koe olevansa missään tekemisissä talousasioiden kanssa, koska sellaisiakin organisaatiostamme saattaisi löytyä.

- Ilman taloushallintoa meitä ei olisi olemassakaan
- Taloushallinto on minulle hirveän tärkeä ja hyödyllinen

- Hyvää, että taloushallinto on keskitetty eikä hajauttamisella saataisi hyötyä
- Taloushallinto on tärkeä, taloushallinnon tehtävä on antaa tietoa, missä ollaan menossa

Tästä aiheesta on syytä ensin nostaa esille kommentti taloushallinnon keskittämisen hyödyistä. Mitä sillä oikeastaan halutaan ilmaista? Taloushallinnon ulkoistamisesta puhutaan paljon sekä kirjallisuudessa että organisaatioiden kehittämistoimenpiteiden yhteydessä. Omassa organisaatiossammekin siitä on puhuttu muissa yhteyksissä, näissä haastatteluissa siitä mainittiin vain ohimennen. Ulkoistamisen tarjoamia mahdollisuuksia tai mahdollisia haittoja ei ole selvitetty, eikä siihen ilmeisesti lähiaikoina ole tarvetta. Useimmiten taloushallinnon tai minkä tahansa organisaation toiminnan ulkoistamisesta puhuttaessa henkilöstö pelkää töiden loppumista ja sen takia välttelee asiasta keskustelemista. Haittojen ja hyötyjen selvittäminen vaatii kuitenkin oman tutkimuksensa asiasta, vaikka edellä mainitussa kommentissa todetaankin, että hajauttamisella ei saataisi hyötyjä.

”Taloushallinnon tehtävä on antaa tietoa, missä ollaan menossa.” (haastattelu 17.12.2009) Tämä oli johdon näkökulma taloushallinnon roolista organisaatiossamme. Haastatteluissa tuli esille, että taloushallinto ei ole tässä tehtävässä onnistunut niin hyvin kuin pitäisi. Informaation tuottamista pitää siis kehittää yhteistyössä johdon kanssa. Kaikki tarvittava informaatio löytyy tietokannoista jossakin muodossa, ja taloushallinnon tehtävä on muokata siitä sellainen tietopaketti, minkä johto tarvitsee.

3.3 Henkilöstön määrä ja osaaminen

Jo pitkään on ollut nähtävissä kehitys, jossa osa taloushallinnon henkilöstöstä on perinteisen toteavan rekisteröintitehtävän sijasta suuntautunut kohti analyyttisempää roolia. On puhuttu roolin laajenemisesta ”historiankirjoittajasta” ”vahtikoira”, konsultti-, neuvonantaja- ja kouluttajaroolien kautta johtotiimin jäseneksi ja aktiiviseksi muutosagentiksi. Lienee selvää, että tähän kehityskulkuun kuuluu taloushallinnon rutiinien

automatisointi uuden tietotekniikan avulla mahdollisimman pitkälle. Ilmiö liittyy kiinteästi laajempaan taloushallinnon lisäarvokeskusteluun, jossa oleellista on paremman informaation tuottaminen päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Tämä edellyttää taloushallinnolta integroitumista yrityksen toimintaan, mikä puolestaan edellyttää mm. hyvää yrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä sekä hyviä kommunikatiivisia valmiuksia, kuten tiimityöskentelytaitoja ja kielitaitoa. (Granlund–Malmi 2004, 14.)

Lapin liitossa tiimityöskentelyä on alettu kehittämään muutaman kuluneen vuoden aikana. Aikaisemmin kaikki tiimit eivät pitäneet säännöllisesti kokouksia, mutta nyt jokaisen vastualueen päällikkö pyrkii pitämään kokouksia vähintään noin kerran kuukaudessa, ja jotkut kokoontuvat useammin. Hallinto- ja taloustiimi kokoontuu hallintojohtajan johdolla kuukausittain, ja tiimin kokouksissa käsitellään sekä yleisiä asioita että talouteen liittyviä asioita. Tiimityöskentelyn kehittämisen taustalla on muun muassa pyrkimys sekä jalkauttaa toimintastrategia myös henkilöstölle että parantaa sisäistä viestintää.

Taloushallinnon roolin laajentuminen liiketoimintaa voimakkaammin tukevaan suuntaan edellyttää taloushallinnon asiantuntijoilta uudenlaisia tietoja ja taitoja sekä osaamisen kehittämistä. Kansainvälistyminen ja lisääntynyt yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa näkyvät monella tavalla taloushallinnossa. Kaikelle tälle tiedolle on yhteistä epävarmuus ja uutuus. Taloushallinnon osaajilta edellytetään tietoa uusimmista menetelmistä, joilla tätä tietoa voidaan hyödyntää. Tarvitaan kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta. Liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen on keskeisessä asemassa samalla, kun myös neuvottelu- ja tiimityöskentelytaidot korostuvat. (Järvenpää–Partanen–Tuomela 2003, 320.) Laskentatoimen tietojärjestelmän ylläpitämiseen keskittyvät rekisteröinnin ja raportoinnin ammattilaiset eivät saa sympatioita osakseen, eivät liioin ”poliisit” tai tarkastajat. Tarkastajan ja poliisin roolissa talouden ammattilainen kuvittelee hyödyttävänsä organisaatiota parhaiten paljastamalla budjettipoikkeamia tai väärille kustannuslajeille tehtyjä kirjauksia. (Pellinen 2005, 230.)

Haastateltavat uskalsivat myös ilmaista kielteisiäkin mielipiteitä, mikä kertoo luottamuksesta haastattelijaa kohtaan.

- Aina on sellaisia kuluja kirjattu, jotka eivät kuulu hankkeelle.
- Matkalaskut on vähän parantunut, kun X:lle ilmoitetaan kustannuspaikka

Näistä kommentteista tulee väistämättä ajatus, että virheelliset kirjaukset ovat taloushallinnon henkilöstön syytä, joko huolimattomuutta tai osaamattomuutta. Se on osittain tottakin, siinä suhteessa on uskallettava katsoa itseään peiliin. Kymmenet kustannuspaikat eli projektien kirjanpidot aiheuttavat jatkuvasti sekaannuksia, joten raporteissa on virheitä. Vääriä tiliöintejä ja kustannuspaikkoja esiintyy toki muissakin kuin projektien raporteissa. Asiasta on keskusteltu ja yritetty löytää sopivia menetelmiä virheiden poistamiseksi. Tämä ongelma liittyy eniten ostolaskuihin, koska asiastarkastajat eivät aina laskun saapuessa ole paikalla, jolloin taloushallinnossa joudutaan kirjaamaan lasku oman olettamuksen mukaan todennäköisimmälle kustannuspaikalle. Joskus asiastarkastajat ilmoittavat väärän kustannuspaikan, ja toisinaan taloushallinnossa tulee tallennusvirhe tai väärinkäsitys.

Virheitä tulee silloin tällöin myös tilanteissa, joissa hanke on päättynyt eikä taloushallinnossa ole joko huomattu tai saatu ajoissa tietoa asiasta. Matkalaskujen osalta sovittiin noin vuosi sitten, että matkan tilaaja ilmoittaa kustannuspaikan matkavarauksia hoitavalle henkilölle jo varauksen yhteydessä, jolloin kustannuspaikka saadaan näkyviin matkatoimiston laskuun. Samaa käytäntöä on pyritty soveltamaan muissakin hankinnoissa ja tilauksissa, mutta joskus toimittaja unohtaa merkitä kustannuspaikan laskun viitteeksi, ja toisinaan myös palvelun tai tuotteen tilaaja unohtaa mainita sen toimittajalle. Aina pitää myös kiinnittää huomiota virheen merkitykseen kokonaisuuden kannalta: onko kustannustehokasta toimintaa käyttää pitkiä aikoja pienten ja merkityksettömien, kuten muutamien senttien tai eurojen kirjausvirheiden etsimiseen?

Osaamiseen liittyen haastetta on myös taloushallinnon viestinnällisten taitojen kehittämisessä.

- Eräs taloushallinnon tehtävä on antaa tietoa, missä ollaan menossa, ettei tulisi yllätyksiä.

Reflektoinnissa 9.6.2010 talousviestinnän kehittämiseksi ehdotettiin muun muassa määräpäivätöiden määrittelyä ja läpikäyntiä, jolloin jäisi aikaa valmistella tarvittavat raportit huolellisemmin.

Muitakin talousviestinnän haasteita löytyy. Esimerkiksi kustannustietoisuuden levittäminen koko organisaatioon on yksi taloushallinnon erityisistä haasteista. (Järvenpää ym. 2003, 321.) Kustannusseurannan tehostamisesta on Lapin liitossakin keskusteltu ja pohdittu keinoja sen tehostamiseksi. Nykytilanteessa kunkin vastuualueen kustannuspaikalle kirjataan vain sen toimintakulut, ei lainkaan yleiskustannuksia (tilat, puhelin, kopiot, laitevuokrat ym.), jolloin vastuualueiden todelliset kustannukset eivät tule koskaan selville. Yleiskustannukset jäävät hallinnon ja talouden kustannuspaikalle, joka osittain tästä syystä useimmiten ylittää budjettinsa. (Muistiinpano 17.6.2010.)

Informaatiojärjestelmien kehittyessä johdon päätöksenteon tuki-informaatio on yhä helpommin saatavissa ja käyttäjien vapaasti muokattavissa. Tällöin laskentahenkilöstön tehtävä muuttuu yhä enemmän tiedon tuottajasta sen analysoijaksi ja hyväksikäyttäjäksi. (Järvenpää ym. 2003.) Pellisen mukaan toivotuimpana talouden ammattilaisena nähdään tiiviisti liikkeenjohtamiseen osallistuva talouden ammattilainen, usein talousjohtaja (Pellinen 2005, 230–231). Controllerit osallistuvat yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen ja informaation analysointi on yhä tärkeämmässä roolissa. (Järvenpää ym. 2003, 26.) Lapin liitossa päävastuu taloudesta kuuluu hallintojohtajalle, aikaisemmalta nimikkeeltään maakuntasihtööri (Lapin liitto 2009, 48).

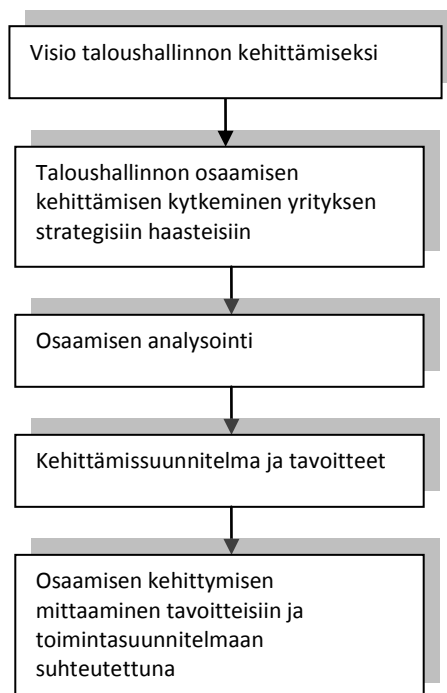
Organisaation taloushallinnossa työskentelee tällä hetkellä kokoaikaisesti yksi henkilö, pääkirjanpitäjä. Palkanlaskennasta ja matkalaskuista huolehtii hallintosihtööri muiden tehtäviensä ohella. Lisäksi taloushallinnon tehtäviä tekee taloussihtööri, joka hoitaa pääkirjanpitäjän osa-aikaeläkesijaisuuden ja

tekee jonkin verran muita taloushallinnon tehtäviä. Taloushallinnon tuottaman informaation analysointiin ja tietojen yhdistämiseen ei ole kenelläkään riittävästi aikaa.

Taloushallintoa on myös kritisoitu siitä, että se tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi, mutta jättää tulkitsemisen muille (Jaatinen 2009, 163). Taloushallinnon informaation tuottamisessa yhä tärkeämpää on eri tietolähteistä saadun tiedon analysointi ja yhdistäminen. Tiedon luomisen prosessissa taloushallinnon roolina on tuottaa uudenlaista tietoa murtautumalla ulos perinteisen laskentatoimen rajoista. (Järvenpää ym. 2003, 325). Jaatinen (2009, 164) toteaa, että informaation keräämisen tilalle on tullut taloudellisen tiedon tulkinta ja päätöksenteon liiketaloudellisten seurauksien selvittäminen johdolle. Samalla myös taloushallinnon henkilöstön palvelujen kysyntä on kasvanut. Hyvin organisoidussa taloushallinnossa tarvitaan monenlaisia osaajia, joilla on erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen. Kirjanpitäjä on pikkutarkka, seuraa raportointia ja verotusta koskevien normien muuttumista, eikä haittaa, vaikka hän ei olisi kovin keskustelutaitoinen. Talousjohtajan tai controllerin pitäisi olla ulospäin suuntautunut, esiintymiskykyinen, jämäkkä ja lisäksi hänen pitäisi pystyä vaikuttamaan sekä ymmärtää strategian, johtamisen ja markkinoinnin päälle. (Pellinen 2005, 230–231.)

Taloushallinnon osaamisen johtamisen olennaisena tavoitteena on varmistaa, että talousorganisaation kokonaisosaaminen riittää tulevaisuuden haasteissa. Yrityksen taloushallinnollisen nykytietämyksen ja ydinkompetenssien arviointi esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla voi osoittaa osaamiskuilun olemassaolon. Osaamispuutteet voivat paljastua myös nykytilanteen ongelmien analysoinnin tuloksena: taloushallinnon kehittämisprojektien hitautena, liiketoiminnallisista tavoitteista jäämisenä tai avainhenkilöiden liiallisena työtaakkana. (Järvenpää ym. 2003, 320–321.)

Kuviossa 6 alla selvitetään taloushallinnon osaamisen kehittämisprosessia.



Kuvio 6. Taloushallinnon osaamisen kehittämisen prosessi (Järvenpää ym. 2003, 327).

Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee visiosta. Vision toteuttamisen perustan muodostaa pitkän tähtäimen oppimis- ja kehittymiskyky. Monipuolinen työnkierto sekä taloushallinnon sisällä että organisaation muissa toiminnoissa antaa vankan perustan työssä oppimiselle. (Järvenpää ym. 2003, 327). Hiljaisen tiedon siirtämiseen olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota myös Lapin liitossa. Reflektoinnissa 9.6.2010 tästä mainittiin kahdessa puheenvuorossa:

- ”Taloushallinto riskialtista, resurssien varaamisessa ja jakamisessa huomioitava jatkossa muun muassa eläketapahtumat.”
- ”Onko mietitty, miten organisaation hiljainen tieto saadaan siirrettyä eläkkeelle jäämisen yhteydessä tai muissa henkilöstön muutostilanteissa?”

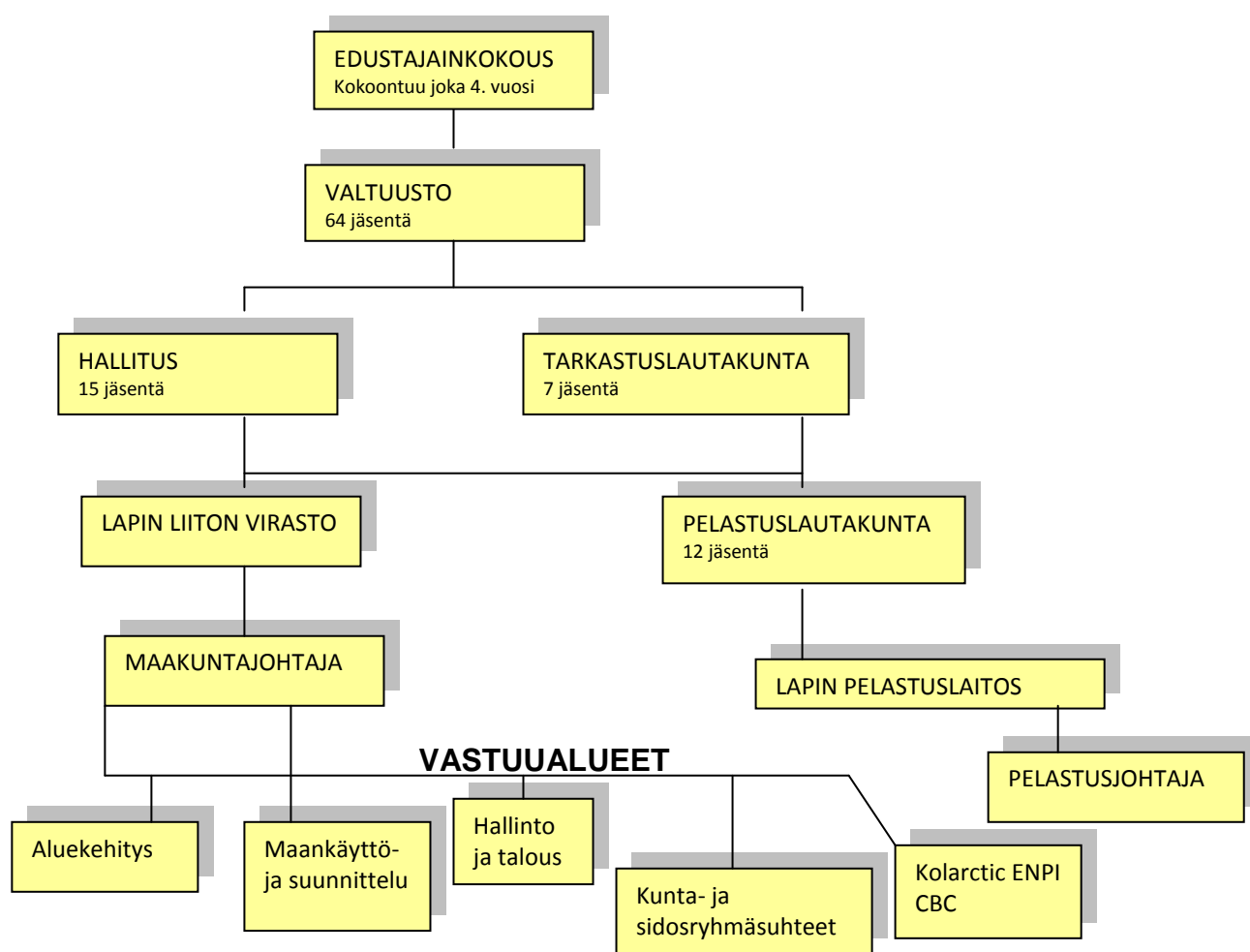
Uusien tietojen ja taitojen omaksumista on tarkoituksenmukaista täydentää koulutuksen avulla. Henkilökohtaisilla oppimissuunnitelmilla ammattitaidon kehittämiseen saadaan puolestaan konkreettisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Johdonmukaisen ja jatkuvan kehittymisen kautta taloushallinnon ammattilaiset voivat kohdistaa omat tekemisensä yhä paremmin oikeisiin asioihin ja myös tehdä nämä asiat oikealla tavalla. Osaamisen kehittämisohjelmia ja henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia voi laatia nopeasti, sen kummemmin asiaa pohtimatta. Osaamisen kehittämisen parhaat tulokset on kuitenkin saavutettu silloin, kun osaamisen johtamista on harjoitettu systemaattisesti, organisaation strategiasta liikkeelle lähtien ja taloushallinnon kokonaisosaamisen kasvattamiseen ohjaavia mittareita kehittäen. Tällöin on mahdollista muodostaa yhtenäinen näkemys taloushallinnon tarkoituksesta ja vaaditusta ydinosaamisen tasosta. (Järvenpää ym. 2003, 328–329.) Laskentahenkilöstöllä on myös suuri valta organisaation talousnäkökulman muodostumisessa, koska he tuottavat päätöksenteon tukena käytettävän informaation. Heillä on taito saada taloushallinnon tuottama informaatio joko korostamaan tai vähätteleämään tiettyjä organisaation toimintoja. (Deegan 2000, 46.)

Lapin maakuntaliiton ja Lapin seutukaavaliiton yhdistyessä Lapin liitoksi vuonna 1995 henkilöstön kokonaismäärä oli 21 henkilöä, ja silloin organisaation kirjanpidosta ja palkanlaskennasta huolehti pääkirjanpitäjä (silloin kanslistin ja myöhemmin taloussihteerin nimikkeellä) yksin. Organisaation henkilöstömäärä on kasvanut näiden 15 vuoden aikana 23 henkilöllä, ja tällä hetkellä Lapin liitossa työskentelee 44 henkilöä harjoittelijat ja kesätyöntekijät mukaan luettuna. Viraston henkilökunnan lisäksi on huomioitava luottamusmieshallinto eli hallitus ja valtuusto sekä hankkeissa tai virastossa satunnaisesti työskentelevät harjoittelijat, ulkopuoliset työntekijät ja ”kiireapulaiset”. Taloushallinnon henkilöstön määrä ei silti ole lisääntynyt samassa suhteessa, vaikka työmäärä on lisääntynyt huomattavasti. Erilaisten hankkeiden ja EU-ohjelmien myötä myös työn vaativuus ja luonne ovat muuttuneet. Uutena osaamistarpeena on kielitaito, koska hankkeiden myötä yhteistyökumppaneita on tullut Ruotsista, Norjasta ja Venäjältä.

Vuosi 1996 oli Lapin liiton ensimmäinen täysipainoinen EU:n tavoite 6-ohjelman toteuttamisvuosi. Toimintavuoden aikana liiton rooli korostui juuri EU-ohjelmien hallinnon organisoinnissa ja kehittämisessä (Lapin liitto 1996,

4). Verrattuna vuoteen 1996 tänä vuonna käynnissä on kansallinen Tavoite 2-ohjelma ja kaksi kansainvälistä EU-ohjelmaa: Kolarctic ENPI CBC ja Interreg IV A. Lisäksi Lapin liitossa toimii Pohjoiskalotin neuvoston sihteeristö, jonka taloushallinnosta myös huolehditaan. Koko ajan käynnissä on myös erilaisia omia hankkeita, joita rahoitetaan eri lähteistä (muun muassa maakunnan kehittämisraha, Tavoite 2-ohjelma, Interreg IV A). Vuosien 1996 ja 2010 välillä on aloitettu ja lopetettu Tavoite 1-ohjelma, Barents Interreg I ja II sekä Interreg III A Pohjoinen – ohjelma. Alla olevasta organisaatiokaaviosta (kuvio 7) puuttuu Pohjoiskalotin neuvosto, koska se ei ole Lapin liiton varsinaista toimintaa.



Kuvio 7. Lapin liiton organisaatio (Lapin liitto 2010)

Edellä kerrottua tarkemmin pohtiessa on selvää, että taloushallinnon henkilöstöresurssit ovat täysin riittämättömät muihin kuin välttämättömien rutiinien suorittamiseen. Huoli taloushallinnon henkilöstön riittävyydestä ja jaksamisesta näkyi myös tutkimusaineistossa:

- ”Henkilöstö niukoilla resursseilla”
- ”Joskus tuntuu, että ei kerta kaikkiaan jaksakaan tämän paineen alla”

Lisäksi on panostettava jo aikaisemmin mainittuun taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kun taloushallinnon työtehtävät laajentuvat ja niissä siirrytään painottamaan yhä enemmän analysointia ja päätöksentekoon osallistumista, osaamisen kehittämistarpeesta saa hyvän peruskäsityksen. Teknisen osaamisen rinnalla vaaditaan yhä vahvemmin kykyä ymmärtää kokonaisuuksia ja liiketoiminnan luonnetta. Työtehtävien tehokkaan hoitamisen edellytyksenä ovat myös erilaiset ”pehmeämmät” taidot, kuten kommunikaatiokyvyt ja tiimityötaidot. (Järvenpää ym. 2003, 332.) Haastatteluissa henkilöstön osaaminen arvioitiin hyväksi ja asiakaslähtöisyyksi oli hyvä, kun puhutaan sisäisestä asiakkuudesta (työntekijöiden haastattelut 18.12. ja 21.12.2009). Toisaalta esille tuli myös, että osaaminen on riittävä näihin tarpeisiin (haastattelu 17.12.2009), joten on pääteltävä, että vaatimusten lisääntyessä osaamisen tasoa on kehitettävä. Tutkijan omien kokemusten perusteella etenkin teknistä osaamista tarvitaan lisää, joko kouluttamalla nykyisiä työntekijöitä tietotekniikan monipuoliseen hyödyntämiseen tai ostamalla joitakin teknisiä palveluja ulkopuolelta.

Leenamaija Otalan mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus (Ojala 2008, 50). Lapin liiton taloushallinnon henkilöstöllä on pitkä työkokemus taloushallinnon alalta. Kaikilla on myös alan peruskoulutus ja yhdellä on korkeakoulututkinto. Työnantaja tarjoaa mahdollisuuden osallistua oman työn ja osaamisen kannalta tarpeellisiin koulutustilaisuuksiin, joten osaamisen kehittäminen on myös työntekijän omasta motivaatiosta kiinni. Kaikilla taloushallinnon työntekijöillä on takanaan pitkä työsuhde Lapin liittoon, joten myös verkostoituminen ja muut kontaktit auttavat osaltaan työtehtävien hoitamisessa. Muun muassa vuosittain järjestettävät maakuntien liittojen taloushallinnon henkilöstön neuvottelupäivät ovat oivallinen tilaisuus vaihtaa ajatuksia ja parhaita käytäntöjä muiden samaa työtä tekevien kanssa.

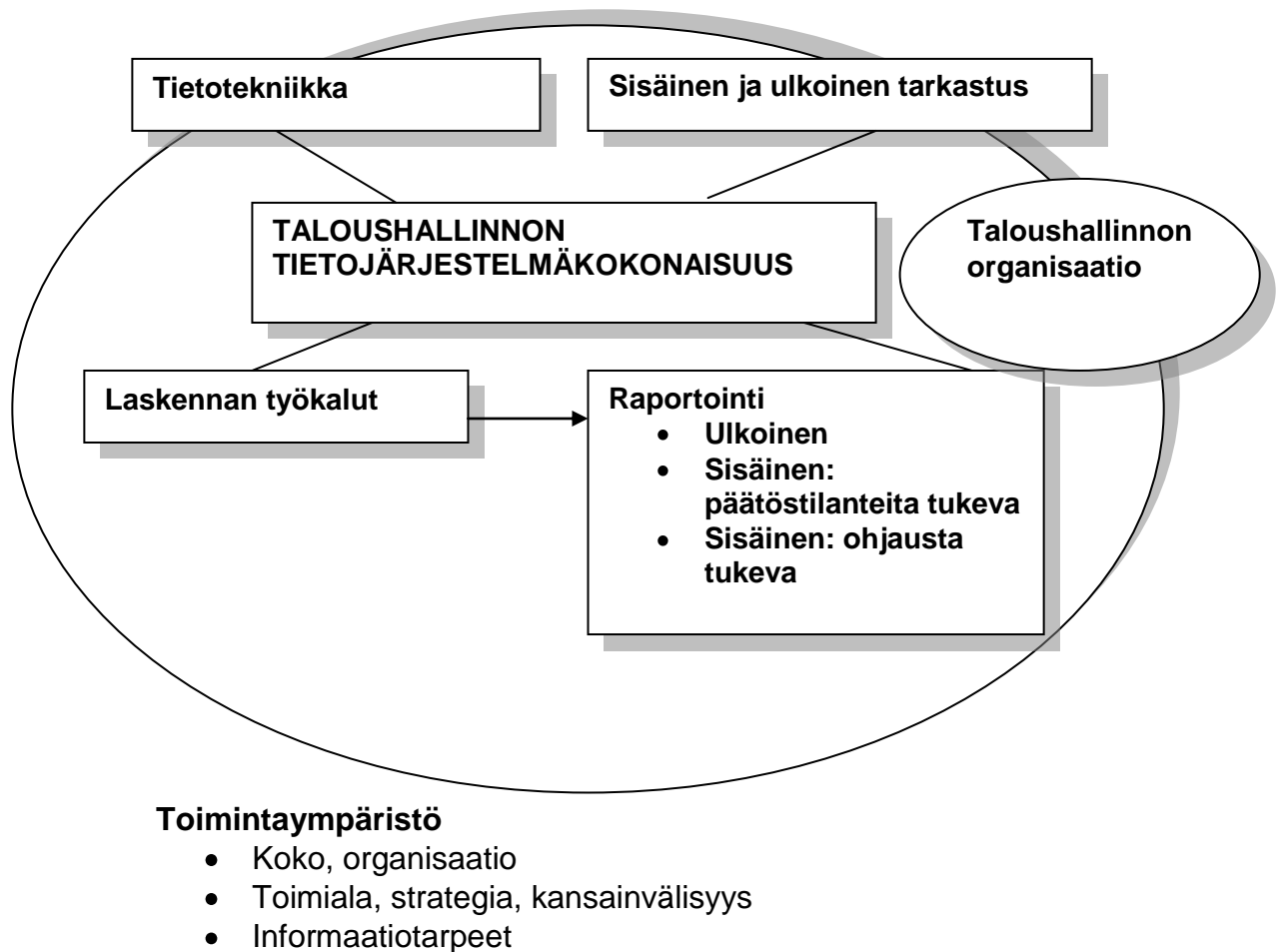
Asenteetkin ovat kohdallaan, työpaikka koetaan miellyttäväksi ja työ riittävän mielenkiintoiseksi.

3.4 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Taloushallinnon tietojärjestelmän perusrakennetta ohjaa lähtökohtaisesti toiminnan organisointi, yrityksen rakenne. Sen sijaan, että tämä määrittäisi vain jossain määrin lakisääteisen raportoinnin teknistä toteutusta, se vaikuttaa hyvin vahvasti yrityksen sisäiseen raportointiin. Se, millä organisatorisilla tasoilla yritystä halutaan ohjata ja millä aikajänteellä palautetta toiminnasta halutaan antaa, vaikuttaa raportoinnin perusratkaisuihin. Tyypillinen kuukausi- ja vuositason kustannuspaikkakohtainen budjettiraportointi ei tänä päivänä aseta enää taloushallinnon järjestelmille suuria haasteita. (Granlund–Malmi 2004, 26.)

Lapin liitossa on käytössä Logica Oy:n toimittama ja ylläpitämä Pro Economica-taloushallinto-ohjelmisto. Palkanlaskentaohjelma on saman ohjelmistotalon toimittama ja ylläpitämä Status-palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä. Maksuliikenne hoidetaan Baswaren Analyste-maksuliikenneohjelmalla, jota ylläpitää Logica Oy. Kirjanpitojärjestelmällä hoidetaan yhteisön kirjanpidon rutiinit ja määrärahaseuranta. Hyväksytty budjetti on sellaisenaan käytettävissä kirjanpidon vertailutietoina. Osakirjanpitojärjestelmistä, kuten laskutuksista, myynti- ja ostoreskontrasta sekä palkanlaskennasta tulevat tapahtumat siirretään kirjanpitoon koneellisesti. Kirjanpidosta on automaattinen yhteys niin haluttaessa myös Käyttöomaisuuskirjanpito- ja Sisäinen laskenta-järjestelmiin. Kirjanpidon tilitiedot ovat yhteisiä kaikkien osakirjanpitojärjestelmien sekä talousarvion laadintaohjelmiston kanssa. Kirjanpidon raportit (päivä- ja pääkirjat, tuloslaskelmat, taseet ja toteumavertailut) voidaan tulostaa milloin tahansa ja miltä kausilta tahansa käyttämällä kausi-, tositenumero- tai tositepäivärajoituksia (Pro Economica 2005, Menetelmäkuvaus). Lapin liitossa ei ole käytössä Käyttöomaisuuskirjanpito eikä Sisäinen laskenta -osioita. Käyttöomaisuuskirjanpito on katsottu tarpeettomaksi, koska organisaation käyttöomaisuus on niin pieni, että sitä voidaan seurata tasetileiltä. Sisäisen laskennan tarpeellisuudesta on keskusteltu paljonkin, siitä voisi olla hyötyä

kustannusten tarkemmassa seurannassa, mutta kallis hankintahinta on osajärjestelmän hankinnan isoin este.



Kuvio 8. Taloushallinnon tietojärjestelmän osa-alueet (Granlund–Malmi 2004, 26).

Kuviossa 8 yllä on selvitetty organisaation taloushallinnon tietojärjestelmän rakennetta. Kaikissa organisaatioissa ei ole tarvetta pitkälle kehitetyistä tietojärjestelmistä, koska raportointivaatimukset saattavat olla niin yksinkertaisia, että ne voidaan hallita epämuodollisilla keinoilla (Granlund–Malmi 2004, 25). Näin on Lapin liitossakin ilmeisesti ajateltu, koska järjestelmän kehittämiselle ei ole nähty tarvetta, mutta tilanne on muuttumassa kasvaneiden raportointivaatimusten takia.

Veera Oja on tietojärjestelmätieteen pro gradussaan tutkinut informaation ja palvelun laatua tietojärjestelmän menestystekijänä pienten ja keskisuurten asiantuntijaorganisaatioiden johdon raportoinnissa. Tietojärjestelmien

tuottamaa hyötyä täytyy kyetä arvioimaan. Tähän vaikuttaa järjestelmän laadukkuus, johon perustuu käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään. Järjestelmän nettohyödyt muodostuvat käyttäjän aikomuksesta järjestelmän käyttöön, varsinaisesta käytöstä ja käyttäjätyytyväisyydestä (Oja 2010, 58–59). Myös Maija Lehtopään pro gradu – tutkielmassa Kuntien henkilöstön informaatioteknologian hyväksyntä ja sähköisen toimintakäytännön omaksuminen on todettu, että helppokäyttöisenkin uuden informaatioteknologian käyttöönottoon vaikuttaa merkittävästi siitä saatava konkreettinen hyöty (Lehtopää 2010, 80).

Pro Economica-taloudenohjausjärjestelmä ei ole kovin käyttäjäystävällinen tai kustannustehokas. Pienetkin muutokset, kuten tilin tai kustannuspaikan lisääminen vaativat käyttäjältä muitakin toimenpiteitä kuin pelkän numerosarjan lisäämisen tietokantaan. Tilinumero on muun muassa kytkettävä asianomaisiin raportteihin, ja sitä varten on tiedettävä tarkkaan asianomaisista raporteista ylemmät kytkentätasot ja muita ohjausparametreja. Tänä vuonna voimaan tulleet ja tulossa olevat arvonlisäveromuutokset ovat aiheuttaneet taloushallinnon henkilöstölle runsaasti päänsärkyä uusien tilien ja alv-koodien määrittelyiden takia. Syksyllä on lisäksi tulossa SEPA:n (Single Euro Payments Area) aiheuttamien pankkitilinumeroiden konversiot ja ohjelmapäivitykset sekä kirjanpito-, palkka- että ostoreskontraosioihin, ja niitä varten on laadittava käyttöönottosuunnitelma, joka Logica Oy:n tekemänä maksaa tuhansia euroja. Jokainen päivitys maksaa useampia satoja euroja, ja niiden lisäksi ylläpitokustannukset ovat noin 2500 euroa vuodessa. Keskusteluissa on usein tullut esille ajatuksia järjestelmän vaihtamisesta, mutta näyttää siltä, että vaihtaminen ei ole ajankohtaista ainakaan lähivuosina. Sama järjestelmä on käytössä sekä Lapin pelastuslaitoksessa että useissa Lapin kunnissa ja maakuntien liitoissa, joten ohjelmantoimittajan hyvänä puolena on vahva erikoistuminen kunta-alan taloudenohjaukseen.

Taloudenohjausjärjestelmä aiheuttaa siis eniten ongelmia vain taloushallinnon henkilöstölle, koska he ovat ainoat, jotka sitä käyttävät. Ohjelmakuvauksesta saa käsityksen, että esimerkiksi raporttien tulostaminen tapahtuu käden käänteessä, mutta todellisuus on toisenlainen, niin kuin

edellä on jo kerrottu. Järjestelmän integroiminen muihin ohjelmiin on kallista, hankalaa tai mahdotonta. Järjestelmän tekninen kehittäminen vaatii kuitenkin aivan oman suunnitelmansa ja riittävän teknisen osaamisen, joten aihetta ei tässä tutkimuksessa käsitellä asian vaatimalla tarkkuudella.

4 RAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET ERI PROSESSEISSA

Lapin liiton taloushallinnon prosesseista voidaan erottaa kirjanpito, budjetointi, myyntireskontra ja ostoreskontra. Lisäksi taloushallinnon prosesseihin kiinteästi liittyviä ovat palkanlaskenta ja matkalaskut. Varsinaisia prosessikuvauksia ei ole tähän mennessä laadittu. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan tutkimusongelman kolmea osaongelmaa eli kirjanpidon ja johdon raportointia sekä muita kehittämiskohteita, niistä tärkeimpinä ostolaskujen sähköistä kierrätystä ja sähköistä matkalaskuohjelmaa ja niiden merkitystä päätöksenteossa.

Ahmed Riahi-Belkaoui puhuu laskentatoimesta liiketoiminnan kielenä, joka tuottaa erilaisia laskelmia samoin kuin sanomalehdet uutisia. Samalla tavoin nämäkin raportit voidaan joko laatia virheellisesti tai ymmärtää väärin, jolloin ne vaikuttavat toimintaan eri tavoin. (Riahi–Belkaoui 2004, 99.) Jyrkkiö ja Riistama sanovat, että raportti laaditaan sen tarvitsijaa varten. Siksi raporttien laadinnassa on ensisijaisesti otettava huomioon käyttäjän tarpeet ja vastaanottokyky. Raporttien laadinnassa ovat keskeisiä seikkoja raportin sisältö, luettavuus ja ajoitus. Tämän selvittämiseksi laskentatoimen ja raportin vastaanottajan yhteistyö on välttämätöntä. Laskentatoimen on oltava selvillä siitä, mitä toimintoja raportin vastaanottajalla on valvottavanaan ja mitkä ovat ne tärkeimmät talouden ongelmat, jotka hän joutuu ratkaisemaan. (Jyrkkiö–Riistama 2001, 262.)

Ojan (Oja 2010, tiivistelmä) tutkimustuloksien mukaan johdon raportointia pidetään tärkeänä, mutta kehitettävää löytyy sekä informaation sisällöstä, palvelun laadusta ja esitystavasta. Eniten kohennusta kaipaa raporttien ymmärrettävyys. Raporttien käyttäjiä tulisi opastaa raporttien sisällön tulkinnassa ja analysoinnissa. Raportteja tuottavien tietojärjestelmien tulisi olla sellaisia, että käyttäjien odotukset täyttyvät. (Oja 2010, tiivistelmä.) Kuntien talousjohtajien mukaan kirjanpidon hoitamisessa ongelmia voivat aiheuttaa myös taloushallinnon henkilöstön osaamispuutteet sekä laskentatoimen atk-sovellukset (Kallio ym. 2005, 57). Ojan tutkimustulosten mukaan raporttien tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä sekä ulkoasultaan että sisällöltään, ja esimerkiksi tunnuslukuja selittävien ohjeiden tulisi olla

raporttien liitteenä. Niiden pitäisi olla räätälöitävissä, ja niissä pitäisi olla porautumismahdollisuus tarkemmalle tasolle. (Oja 2010, 83–84.)

Edellä esitetyt tutkimustulokset tukevat myös tämän tutkimuksen tekijän käsityksiä asiasta. Raportit ovat hyödyttömiä, ellei vastaanottaja osaa lukea niitä. On selvää, että monisivuiset, kymmeniä sarakkeita sisältävät taulukot ja yhteenvedot eivät herätä kovin monen kiinnostusta. Kokemusten mukaan myöskään liian värikäs graafinen esitys ei lisää luettavuutta, vaan heikentää sitä. Jos raportin ulkoasu on liian ”hieno”, se voi viedä lukijan huomion pois asioista, joihin pitäisi kiinnittää huomiota.

Haastatteluissa selvitettiin myös talousviestinnän tasoa kysymällä, pitäisikö taloushallinnon ohjeistaa muuta henkilöstöä (muun muassa kirjaussäännöt) ja tiedottaa esimerkiksi muutoksista kirjanpitoon ja palkkoihin liittyvistä asioista. Kysymys oli ehkä hieman väärin muotoiltu, koska useimmat kommentoivat ensin vain valmiiksi annettuja esimerkkejä ja vasta tarkentavien kysymysten jälkeen kerrottiin enemmän. Kaikki eivät kuitenkaan tunne tarvitsevansa lisätietoa perusasioista:

- Voisin kuvitella, että muulle henkilöstölle ohjeistus olisi tarpeen. Tietenkin muutoksista olisi hyvä tiedottaa, koska joitakin yllätyksiä on tullut. En näe tarpeelliseksi sitä, mitä millekin tilille kirjataan.

Oletuksena oli, että tietoa kaivataan runsaasti nykyistä enemmän. Kaikki eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita tiedon saamisesta muuten kuin tapahtuneiden tai tulossa olevien muutosten osalta. Toisaalta haastateltavien osuus henkilökunnasta oli niin pieni, että otoksen ei voi olettaa kuvaavan koko henkilöstön mielipiteitä, kokemuksia tai käsityksiä asiasta. Näissä vastauksissa näkyi rivien välistä myös henkilöstön mielikuva sekä omasta että muiden osaamisesta. Henkilöt, joilla on kokemusta talousasioista edes jollakin tasolla, katsovat, että eivät tarvitse tietoa perusasioista, kuten kirjausohjeista. He kokevat kuitenkin tarpeelliseksi, että tietoa jaetaan muillekin. Asioita on helpompi hoitaa, kun kaikki osapuolet tietävät puheena olevasta asiasta ainakin perustiedot. Kirjausohjeet tai –säännöt näki

tarpeelliseksi kaksi henkilöä, joista toinen oli johdon edustaja ja toinen muuta henkilöstöä.

- Ohjeistusta uusille henkilöille, miten kustannuksia kirjataan ja laskujen asiatarpeellisuudesta, muutoksista tiedottaminen olisi hyvä.
- Onhan ne sinällään sellaista asiaa, että semmoinen haju vois olla hyvä. Ei yhtään haittaisi semmoinen tiedotus, kyllä mää ainakin lukisin läpi. Ei se haittaa, vaikka tuliskin, luen mie kaikki muutkin, vaikka en ymmärtäisikään.
- Olisi varmaan hyvä tiedottaa ajankohtaisista asioista, vaikka ne eivät suoranaisesti työn kannalta olisi tarpeellisiaakaan.
- Ohjeistusta ja tietoa aikatauluista talousarvion tekemiseen varsinkin uusille työntekijöille.

Sisäisen viestinnän kehittäminen parantaa myös tietojärjestelmistä saatavien raporttien informaatioarvoa ja sitä kautta lisää niiden laadullista arvoa sekä johdon päätöksenteossa että muun henkilöstön erilaisissa tarpeissa.

4.1 Kirjanpidon raporttien kehittämistarpeet

Kirjanpidon tuottamat tärkeimmät raportit ovat tuloslaskelma, tase, päivä- ja pääkirjat sekä toteutumaraportit. Tuloslaskelma, tase, päivä- ja pääkirja tulostetaan kuukausittain kirjanpidon valmistuttua. Kuukausittain tulostetaan lisäksi erilaisia raportteja viranomaisille, kuten arvonlisäveron kausiveroilmoitus. Toteutumaraportteja tulostetaan kustannuspaikoittain ja vastuualueittain joko vastuualuepäälliköiden tai hankehenkilöstön pyynnöstä, ja lisäksi omista hankkeista tulostetaan pääkirjat vähintään kolmen kuukauden välein maksatushakemusten tekemistä varten. Kirjanpidon raporttien osalta tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko organisaatiossa tarvetta kehittää nykyisiä raportteja informatiivisemmiksi ja tarvitaanko uusia raportteja johdon tai muun henkilöstön päätöksenteon avuksi.

Kirjanpidon raporttien pohjana on tilikartta. Tilikarttaa ja sisäisen laskennan tasoja suunniteltaessa pitäisi osata ennalta arvioida myös tulevaisuuden seuranta- ja raportointitarpeita. Tilinumeroita ja sisäisen laskennan tasoja on

mahdollista lisätä, poistaa tai muuttaa myöhemminkin, mutta yleensä muutokset on järkevintä toteuttaa tilikauden vaihteissa. Seurantatasojen muutosten myötä joudutaan toimimaan jonkin aikaa ilman edellisten kausien ja tilikausien vertailutietoja tai manuaalisesti laadituilla vertailutiedoilla. Raportoinnin lisäksi perustiedoilla ohjataan välillisesti myös esiprosesseja ja liittymiä sekä luodaan puitteet tehokkaille automaattisille prosesseille (Lahti–Salminen 2008, 129–130). Lapin liitossa on käytössä Kuntaliiton suositusten (Heinonen–Myöhänen 2006) mukainen tilikartta, jota on muokattu omiin tarpeisiin. Haastattelujen perusteella tilikartasta tuli esille seuraavia asioita:

- Tilivalikoima on riittävä, mutta sitä pitäisi kehittää niin, että saataisiin yhteenveto rahoituspäätöksen kululajeittain.
- Tilivalikoimaa ei tarvitse lisätä, koska se voisi vaikeuttaa budjetin laatimista.
- Tilivalikoimaa pitäisi lisätä, jotta voitaisiin vertailla ja seurata eri kustannusten kehittymistä tarkemmalla tasolla.

Kukaan haastatelluista ei varsinaisesti toivonut uusia raportteja, joten siltä osin henkilöstö näyttää olevan tyytyväinen (tai tyytynyt) nykytilanteeseen.

- Koontiraporteista ei ole mitään iloa, vain kokonaissumma.
- Pohja pitäisi olla sellainen kuin halutaan, selkeä.
- Tarkempi erittely vois olla hyvä.

Useimpien mielestä myös raporttien informaatiotaso on riittävä. Raportit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä.

- Raportit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä...(haastattelu 21.12.2009)

Toisessa apukysymyksessä selvitettiin kirjanpidon reaaliaikaisuutta. Kommenttien perusteella tämänhetkinen taso näyttää olevan riittävä joillekin, mutta joiltakin osin toivotaan parannusta:

- Kirjanpito riittävän reaaliaikainen omiin tarpeisiin.
- Jatkossa toivoisin, että paneudutaan tähän kysymykseen. Aina pitäisi kuitenkin miettiä parantamista.

- Voisi tulla tieto siitä, kun kirjanpito on valmis, nyt sen joutuu itse kysymään.
- Harvoin tarvii mitään just siihen aikaan, koska maksatushakemukset kulkee jäljessä.
- Jyvitykset; toivoisin, että olisi hieman reaaliaikaisempi esim. toimisto- ja vuokratkustannusten osalta voisi budjetin pitää paremmin kasassa, kun tietäisi tarkemmin, ettei tulisi yllätyksenä vuoden lopussa.

Kirjanpidon reaaliaikaisuutta kohtaan odotettiin kriittisempää suhtautumista, koska kirjanpito yleensä valmistuu aikaisintaan kaksi viikkoa kuukauden päättymisen jälkeen, joten sitä ei voi sanoa reaaliaikaiseksi. Suurin syy ”hitauteen” on tässä tapauksessa ostolaskuissa. Laskujen hidas kierto talon sisällä on suurin hidaste, toinen on useiden toimittajien suosima kakkosposti, jota käytettäessä lasku saattaa saapua perille vasta eräpäivänä. Sähköiseen ostolaskujen kierrätykseen siirtyminen näyttäisi edistävän myös kirjanpidon nopeampaa valmistumista. Verkkolaskujen vastaanottaminen nopeuttaisi toimittajien laskunlähetyistä, ja sähköisesti tapahtuvat asiattarkastukset ja hyväksymiset talon sisäistä laskujen kiertoa.

Mitä tarkoittaa riittävän reaaliaikainen omiin tarpeisiin? Taloushallinnon pitäisi jatkuvasti kehittyä, kuten muunkin toiminnan. Se, mikä tyydyttää jonkun tarpeet, ei ole läheskään riittävä jollekin toiselle. Omien hankkeiden osalta kirjanpidon olisi tärkeä valmistua nopeasti, koska maksatushakemus tehdään pääkirjan perusteella. Omat hankkeet ovat Lapin liiton hallinnoimia hankkeita, joille Lapin liitto on myöntänyt rahoituksen ja näin ollen myös myönnetty tuki maksetaan Lapin liitolle. Niiden maksatushakemukset ovat kiireellisiä, koska Lapin liitto hankkeen hallinnoijana joutuu maksamaan kaikki hankkeen kustannukset, ja tuki niihin saadaan vasta, kun maksatushakemus on valmis. Joissakin hankkeissa voi olla isojaakin kustannuksia, joten on ymmärrettävää, että kassanpohja alkaa hämöttää, elleivät rahat liiku. Osittain tästä syystä esitettiin toivomus ilmoituksesta, kun kirjanpito on valmis. Toinen syy on hankkeiden maksatuksista tehtävät raportit ja täsmäytykset sekä omiin seurantajärjestelmiin että Työ- ja elinkeinoministeriölle. Niitä varten tarvitaan pääkirjojen lisäksi raportit pääomatileille ja pankkitileille kirjatusta maksuista.

Reaaliaikaisuudessa voi selvästi erottaa projektihenkilöstön ja muun henkilöstön, lähinnä johdon, toiveet ja kehittämistarpeet. Ne, joiden hanketta rahoittaa joku muu kuin Lapin liitto, eivät kiirehdi kirjanpitoa samalla tavalla, koska maksatushakemukset lähetetään rahoittajille 2–4 kuukauden välein ja niiden viranomaiskäsittely on hidasta. Henkilöstöllä on myös kiire muiden tehtäviensä kanssa, ja maksatushakemusten tekeminen koetaan välttämättömäksi pahaksi, joka tehdään sitten, kun on aivan pakko. Johto tarvitsee toteumaraportteja erilaisiin käyttötarkoituksiin, ja niiden on oltava mahdollisimman ajantasaisia ollakseen hyödyksi päätöksenteossa. Hallitus haluaa yleensä talousarvion toteumaraportin kolmen kuukauden välein, ja se tulostetaan edellisen täyden kuukauden tilanteen mukaan.

Jyvityksillä tarkoitetaan niin sanottujen yleiskustannusten eli vuokrien, sähkön, tietoliikenne ym. pakollisten kustannusten kohdistamista hankkeille. Kirjanpito-ohjelmassa olisi mahdollista tehdä erilaisia kirjaussääntöjä tietyille kustannuksille, mutta käytännössä se ei toimi. Kustannukset kohdistetaan hankkeille useimmiten hankkeelle tehdyn työajan suhteessa, jolloin prosentit vaihtelevat kuukausittain. Hankkeet myös päättyvät aikanaan ja sama henkilö voi siirtyä uuteen hankkeeseen eli uuteen kustannuspaikkaan kirjanpidossa, joten prosentteihin pitäisi tehdä korjauksia kuukausittain. Se olisi aivan liian työlästä taloushallinnon henkilöstölle eikä kukaan enää olisi selvillä, mikä on todellinen tilanne. Ongelmaa helpottamaan on laadittu taulukko (liite 2), jossa suurimmat yleiskustannukset on jaettu työhuoneiden neliöiden suhteessa jokaiselle työntekijälle ja toinen taulukko, jossa tietoturvan, sähköpostin yms. kustannukset on jaettu henkilömäärällä. Taulukoissa on käytetty vuoden 2009 toteutuneita kustannuksia sekä vuoden 2010 kustannuksia sellaisista menoista, joista tarkat kustannukset ovat etukäteen tiedossa. Taulukko on tallennettu Yhteiset-kansioon, jonne kaikilla työntekijöillä on pääsy.

Kolmannessa apukysymyksessä haluttiin selvittää kirjanpidosta saatavien raporttien hyödyllisyyttä, oikeellisuutta ja selkeyttä. Tämä kysymys herätti seuraavia ajatuksia:

- Raportit eivät ole suoraan käyttökelpoisia, koska ei voi suoraan yhdistää maksatushakemukseen.

- Raportit ovat olleet hyödyllisiä ja selkeitä, ja olen osannut niitä lukea.
- Seurantaraportoinnin osalta kehittämisen varaa.
- Perustaso, mitä sieltä tulee. Tällä hetkellä ihan riittävä.

Johdon ja projektihenkilöstön mielipiteet ja toiveet erosivat toisistaan. Projektihenkilöstö toivoo yksinkertaisempia raportteja omaa työtään helpottamaan ja johto tarkemmin eriteltyjä päätöksenteon, seurannan ja ennakkoinnin tueksi. Toisaalta johdon näkökulma tilikartan tilivalikoimasta oli hieman ristiriitainen, tarkempi seuranta koettiin tärkeäksi, mutta budjetointi olisi helpompia, ellei tarvitse eritellä kustannuksia niin tarkkaan. Silti erittely voisi yllättää, koska näkisi, mihin rahaa todella on mennyt. Seuranta koetaan tärkeäksi, esimerkiksi posti- ja puhelinkustannusten selvittäminen on työlästä, kun samalle kirjanpidon tilille on kirjattu molempia. Puhelinkustannusten osalta erityisesti halutaan tarkempia raportteja, koska organisaatiossa luovuttiin lankapuhelimista pari vuotta sitten, ja olisi sekä mielenkiintoista että tärkeää tietää, miten muutos vaikutti kustannuksiin. Nykyisellä toimintamallilla ja tilikartalla se ei onnistu. Tietoja joutuu etsimään suoraan laskuista, ja se on todella aikaa vievää ja virheille altista työtä.

- Yksi mitä toivois on tähän tilikarttaan lisää tilejä, posti- ja puhelinkustannukset erikseen, samoin matkoista tarkemmin.
- Tilikartta olisi hyvä jakaa koko talolle tiedoksi. Tarkempi erittely voisi olla hyvä.
- Tilikartta luo pohjan ja sen pitäisi olla tarkoituksenmukainen. Kehittämisestä on ollut jo puhuttakin.
- Aika vaikea hahmottaa sitä, kuinka paljon joudutaan ostamaan vaikka käännöspalveluita, jos ne ovat erikseen. Kokonaisuus on kuitenkin tärkein. On vaikea nähdä, mikä olisi se oikea tapa. Toisaalta könttä voi olla helpompia hahmottaa, mutta erittely voi yllättää, että tuonneko sitä rahaa menee.
- Tärkeintä olisi, ettei tarvitsisi jakaa kustannuksia, suurin hankaluus on purkaa ne osiin.

Tuloslaskelmasta, taseesta ja päivä- tai pääkirjasta kenelläkään ei ollut mitään sanottavaa, mutta tilikarttaan toivottiin sekä lisää tilejä, kehittämistä

että tilivalikoiman säilyttämistä ennallaan. Tilivalikoiman muokkaaminen muuttaa perusraportteja, joten siitä voi päätellä, että raporttien kehittämiseksi johonkin suuntaan on tarvetta. Kehittämisen tarve pitäisi kuitenkin eritellä tarkemmin ja laatia tarkoituksenmukaiset raportit.

4.2 Johdon raportoinnin kehittämistarpeet

Strategisen johtamisen merkityksen korostuessa laskentatoimen raportointia on alettu yhä enemmän kohdistaa ylimmän johdon tietotarpeisiin. Tietoteknologinen muutos on merkinnyt taloushallinnon raportoinnissa nopeuden, joustavuuden ja laskentatoimen tietokantojen integraation lisääntymistä, raporttien visuaalisuuden paranemista ja henkilökohtaisen yhteydenpidon lisääntymistä. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 271.) Erittäin tärkeä raportoinnin näkökulma on myös laatu. Raporttien tulee olla virheettömiä, luotettavia ja johdonmukaisia. Strategisen raportoinnin yhteydessä saatetaan käsitellä tai tehdä päätöksiä pitkän aikavälin kehityshankkeista. Hankkeet voivat olla muun muassa organisaation rakenteiden kehittämiseen liittyviä tai toimintojen siirtämistä ulkopuolelle. Kehittäminen voi olla vähäistä tai merkityksellisempää. Kaikilla toimenpiteillä on kuitenkin aina taloudellisia seuraamuksia. Kehitystoiminnan sykäys voi tulla sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Toiminnan kehittämisen avulla voidaan hakea tehokkaampia prosesseja joko tuotantoon tai palveluun, ja sen avulla voidaan myös kehittää organisaatiota strategian mukaisesti tai luoda henkilöstölle mielekkäämpiä työkokonaisuuksia. (Alhola–Lauslahti 2005, 181–182.)

Lapin liitossa johdon raportointi käsittää lähinnä talousarvion sekä vastuualuepäälliköille, hallitukselle että valtuustolle. Talousarviosta laaditaan erilaisia muunnelmia tarpeen mukaan, esimerkiksi lyhennetty versio valtuustolle. Talousarviossa esitetään myös pitkän aikavälin suunnitelma kolmelle seuraavalle vuodelle. Henkilöstötilinpäätös mahdollisine liitteineen kuuluu myös johdon raportteihin. Tutkimuksessa yritettiin selvittää myös muuta johdon informaation tarvetta, mutta mitään selkeitä toiveita uusista raporteista tai nykyisten kehittämisestä ei noussut esille. Ainoa kommentti näihin liittyen oli:

- ...raportointi, tilikohtaista tietoa paljonko on kulutettu palkkoihin ja muihin tarkemmin.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään budjetointia ja kustannuslaskentaa sekä henkilöstötilinpäätöstä johdon raportoinnin tärkeimpinä osa-alueina.

4.2.1 Budjetoinnista ja kustannuslaskennasta enemmän hyötyä

Eräs johdon laskentatoimen merkittävimmistä tehtävistä liittyy vastuualueiden tuottojen ja kustannusten selvittämiseen. Vastuualueita on monentyypisiä. Yksinkertaisimmillaan puhutaan kustannuspaikoista (esimerkiksi tuotantosolu tai tuotekehitysosasto), jolloin johto vastaa vain kustannuksista, mutta ei tuotoista. Vastuualuelaskenta järjestetään tavallisesti pienemmissä organisaatioissa kirjanpidon yhteyteen. Ulkoisen laskennan hoitamiseen käytetyt ohjelmistot tuottavat siis myös sisäisen tulosityksikkölaskennan. (Granlund–Malmi 2004, 60.) Vastuualuelaskenta tuottaa tavanomaisesti kuukausittain raportin vastuualueen kustannuksista, tuotoista sekä pääomaeristä, riippuen vastuualueen laadusta. Luvuista lasketaan yleensä myös erilaisia toiminnan tilaa ja kehitystä kuvaavia tunnuslukuja.

Lapin liitossa ei ole laskettu toiminnan tilaa ja kehitystä kuvaavia tunnuslukuja, vaikka siihen joskus on kiinnitetty huomiota:

- Edellinen tilintarkastaja kehitti ajatusta tarkemmasta analyysistä..

Tavallisesti ohjelmistoilla voidaan tuottaa numeroiden lisäksi yksinkertaista grafiikkaa, mutta monet organisaatiot luottavat raportoinnissa erilaisiin tietovarastoihin ja niiden päälle rakennettuihin raportointisovelluksiin (Granlund–Malmi 2004, 61). Pellisen mukaan vastuualuebudjetoinnissa varataan rahaa ja asetetaan tavoitteita varsin karkealla tavalla, ja vastuualueiden johto suunnittelee vastuualueelleen varatun rahan käytön yksityiskohtaisemmin. Kululajibudjetointi puolestaan on hyvin keskitetty ja yksityiskohtainen budjetoinnin muoto. Tällöin rahaa varataan erilaisten voimavarojen, kuten henkilöstön palkkaamiseen tai atk-laitteiden hankintaan. Kululajibudjetointia kuitenkin pidetään yleensä liian jäykkänä budjetoinnin muotona, ja usein nämä kaksi budjetoinnin muotoa yhdistetään siten, että

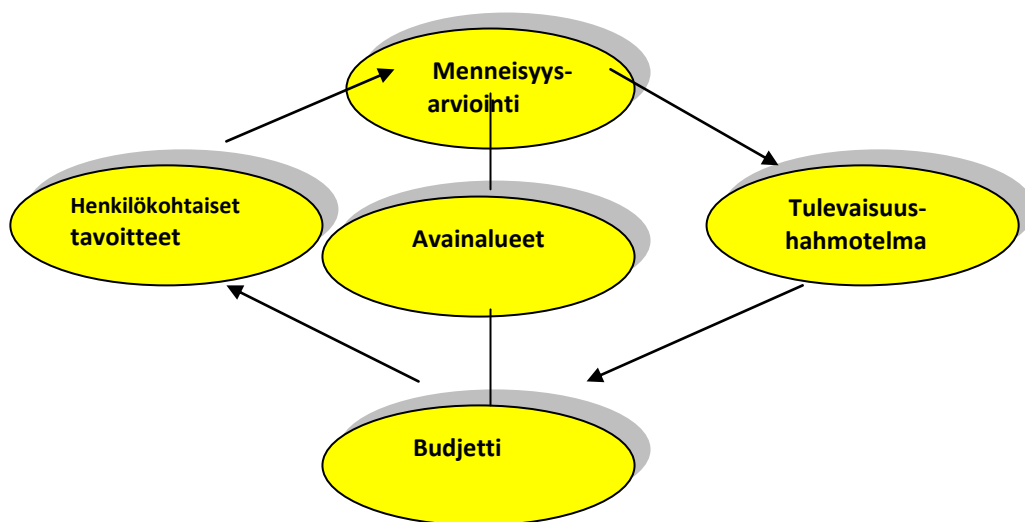
budjetointi vastuualueiden sisällä tapahtuu kululajeittain. (Pellinen 2005, 111.)

Budjetille ja budjetoinnille on kirjallisuudessa esitetty lukuisia tehtäviä. Riippumatta budjetin tai budjetointiprosessin luonteesta keskeistä tietotekniikan näkökulmasta on se, että budjetti on koko organisaation kattava numeerinen yhteenveto (lähi)tulevaisuudesta. Perinteisesti budjetti on laadittu vuodeksi eteenpäin käsittämään tulevan tilikauden. (Granlund–Malmi 2004, 73–74.) Pellisen mukaan budjetoinnin muotoja on tyypiteltä monin tavoin. Jos budjetointia tarkastellaan aikaulottuvuuden kannalta, voidaan tehdä ero kiinteän, joustavan ja jatkuvan eli rullaavan budjetoinnin välillä. Kiinteä budjetointi tarkoittaa sitä, että budjetti laaditaan kerralla koko seuraavaa vuotta ajatellen, eikä sitä muuteta kuluvan vuoden aikana. Tämä on mielekkäintä silloin, kun toimitaan vakaassa toimintaympäristössä. (Pellinen 2005, 110.) Budjetoinnin tarpeellisuudesta on keskusteltu paljon viime aikoina alan ammattikirjallisuudessa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että sen sijaan, että budjetoinnista luovuttaisiin, se on osin muuttamassa muotoaan.

Melko monessa isossa yrityksessä tehdään nykyään rullaavia ennusteita. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan taloudellisen kuvauksen tai suunnitelman päivittämistä jatkuvasti vastaava periodi eteenpäin, esimerkiksi kuukausittain tai kolmen kuukauden välein, vastaamaan toimintaympäristöissä tapahtuneita muutoksia. Näin näkemys tulevaisuuden taloudellisesta menestyksestä perustuu koko ajan viimeisimpään mahdolliseen tietoon. (Granlund–Malmi 2004, 73–74.) Budjetoinnilla ja budjeteilla on monia samanaikaisia tehtäviä. Tämän vuoksi budjetit ovat keskeinen talousjohtamisen väline. Budjetoinnin avulla asetetaan haastavia tavoitteita henkilökohtaiselle suoriutumiselle, mutta samalla sen tulisi olla myös riittävän tarkka ennuste lähitulevaisuuden rahavirroista. (Pellinen 2005, 109.) Voittoa tavoittelevien yritysten tulosbudjetointi ja voittoa tavoittelemattomien, erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden määrärahabudjetointi eroavat toisistaan. Yrityksissä budjetointi on luonteeltaan ensisijaisesti tulostavoitteiden asettamista, ja julkishallinnossa budjetointi on puolestaan luonteeltaan lähinnä määrärahojen jakamista ja määrärahatarpeen oikeuttamista halutun palvelutason ylläpitämiseksi.

(Pellinen 2005, 112–113.) Pellinen määrittelee kolme budjetointimuotoa sen perusteella, miten ne hyödyntävät organisaatiossa olevaa tietoa ja vaikuttavat organisaation tavoitteisiin. Autoritääriselle tai ylhäältä alas -budjetoinnille on ominaista, että ylin johto suunnittelee budjetin ja asettaa sille tavoitteet. Toimitus- ja talousjohtaja valmistelevat budjetit, jonka hallitus hyväksyy. Tämän jälkeen tavoitteet annetaan tiedoksi vastuualueille.

Päinvastaista ajattelutapaa edustaa demokraattinen tai alhaalta ylös tapahtuva budjetointi. Budjettiin tarvittavat ennusteet kerätään myynnin, tuotannon ym. vastuualueilta ja talousjohdon roolina on koota näistä tiedon palasista yrityksen budjetti. Näin kootun budjetin hyvänä puolena on organisaatiossa olevan laajamittaisen tiedon hyödyntämisen lisäksi vastuuhenkilöiden sitoutuminen itse asetettuihin tavoitteisiin. Käytännössä budjetoinnissa on usein piirteitä sekä autoritaarisesta että ennusteeseen perustuvasta budjetoinnista, jolloin sitä kutsutaan vuorovaikutteiseksi tai osallistuvaksi budjetoinniksi. (Pellinen 2005, 113–114.) Drury muistuttaa, että tehokkaasti toimivassa organisaatiossa on oltava selvästi määritelty, miten kaikki budjetointiin osallistuvat pidetään koko ajan tietoisena suunnitelmista ja linjauksista. Kaikille on oltava selvää, mikä on juuri heidän osuutensa ja tehtävänsä vuotuisen budjetin laadinnassa. (Drury 2003, 313.)



Kuvio 9. Budjetointiprosessin tehtävät (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 234)

Budjetointiprosessiin (kuvio 9 yllä) kuuluu olennaisena osana yrityksen menneen kehityksen arviointi asetettuja budjettitavoitteita vasten. Budjetoinnin avulla johtaminen on eräänlainen oppimistapahtuma. Vuosi

vuodelta sen oppii paremmin, ja samalla myös budjetin merkitys yrityksen johtamisvälineenä kasvaa. Onnistunut budjetointi vaatii tuekseen hyvän laskentajärjestelmän ja osaavan taloushallinnon sekä sopivat tunnusluvut eli mittarit kuvaamaan ja mittaamaan budjettitavoitteita ja niiden toteutumia. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 234–235.)

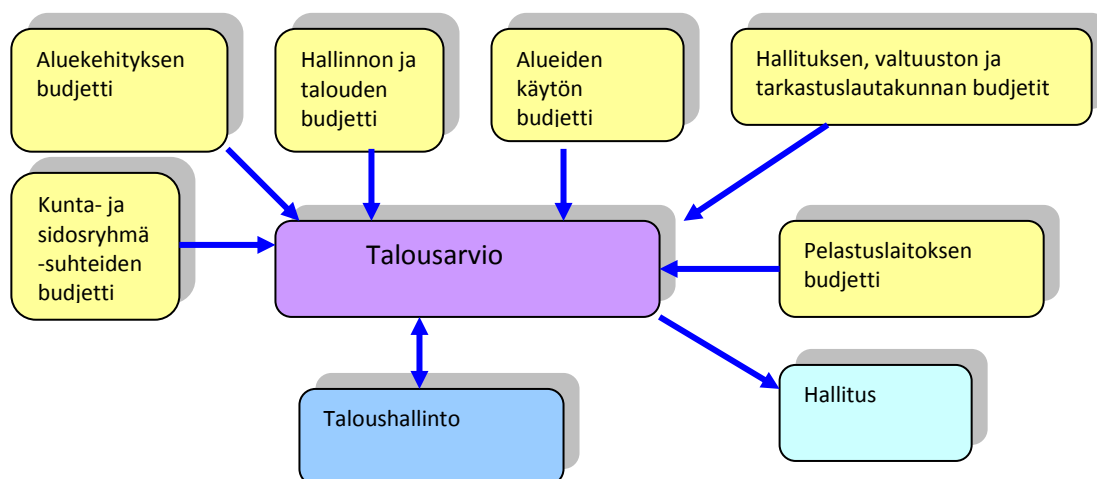
Koska Lapin liitto on voittoa tavoittelematon julkisyhteisö, sen budjetoinnin perustana on kustannuslaskenta ilman kannattavuusnäkökulmaa. Kustannuslaskennassa on keskeisessä asemassa pyrkimys kustannusten oikeaan kohdistamiseen sekä toiminnan ohjausta että päätöksentekoa varten. Kustannuslaskentajärjestelmä perustuu erilaisiin laskentakohteisiin, kuten kustannuspaikkoihin ja vastuualueisiin. Jotta kustannuslaskenta voisi toimia hyvin vastuualueiden ja kustannusten kohdistamisen suhteen, tulee kunkin vastuualueen rajojen olla selkeästi määriteltäviä. Samoin vastuualueyksikön johtajalla tulee olla mahdollisuus päättää omaan yksikköönsä kuuluvista asioista vastuunsa puitteissa. (Ikäheimo–Lounasmeri–Walden 2007, 135–136.) Lapin liitossa vastuualuepäälliköt on velvoitettu tarkkailemaan oman vastuualueensa kustannuksia ja huolehtimaan toiminnan tehokkuudesta (Lapin liitto 2009, 48–49).

Lapin liitossa tärkeimmät johdon raportit liittyvät talousarvioon eli budjettiin. Talousarviosta laaditaan erilaisia muunnelmia käyttötarpeen mukaan. Hallitukselle laaditaan toteumaraportti viimeistään ennen seuraavan vuoden talousarvion valmistelua. Valtuusto tarvitsee kesäkokoukseensa käyttötalousosion toteumaraportin. Lapin liitossa on neljä vastuualuetta: aluekehitys, maankäyttö ja -suunnittelu, hallinto- ja talous sekä kunta- ja sidosryhmäsuhteet. Näiden lisäksi jokaisella ns. omalla hankkeella (Lapin liiton hallinnoima hanke, johon saadaan rahoitusta jostakin rakennerahastosta) on kirjanpidossa oma kustannuspaikkansa. Myös Lapin liiton hallinnoimilla tai koordinoimilla EU- ja rakennerahasto-ohjelmilla (Tavoite 2, ENPI CBC ja Interreg IV A) on omat kustannuspaikkansa. Organisaatiokaaviossa (kuvio 8 sivulla 42) ENPI CBC näkyy vastuualueena, koska sillä on oma johtaja, joka osallistuu johtoryhmän työskentelyyn. Sen budjettia ei kuitenkaan syötetä kirjanpitoon. Kirjanpito-ohjelmaan syötetään budjetit vain varsinaisilta vastuualueilta, hankkeiden ja muiden

kustannuspaikkojen budjetit laaditaan hankkeen rahoitushakemusvaiheessa, ja niitä seurataan yleensä projektipäälliköiden tai -koordinaattorien laatimissa ja ylläpitämissä Excel-taulukoissa. Nämä budjetit eivät siis liity mitenkään Lapin liiton kirjanpitoon eikä niitä käsitellä tässä kehittämissuunnitelmassa. Hankkeiden osalta tosin on esitetty toivomuksia, että niidenkin budjetit voitaisiin syöttää kirjanpito-ohjelmaan (1. työntekijä 21.12.2009).

Budjetointiprosessi käynnistyy syksyllä tulevan vuoden toimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä. Toimintasuunnitelma ja talousarvio kulkevat ”käsi kädessä”, ensin suunnitellaan tulevan vuoden toiminta ja sen jälkeen, mitä toiminta maksaa. Vastuualueiden budjetit laaditaan tilikartan tilien mukaan ja yhdistetään yhteiseksi talousarvioksi. Viimeistään tässä vaiheessa vastuualuepäälliköt tarvitsevat taloushallinnon palveluita. Yleensä pyydetään toteutumารaportteja, joista tarkastellaan erilaisia tietoja. On mietittävä muun muassa, paljonko kuluvan vuoden budjetista on vielä käyttämättä ja siirtyvätkö jotkut kustannukset seuraavalle vuodelle, tai onko joku kustannuslaji ylittynyt.

Toteutumaa verrataan myös aikaisempiin vuosiin ja mietitään toiminnan kehittämistä yleisellä tasolla. Kirjanpitäjä tallentaa jokaisen vastuualueen palkat sivukuluineen valmiiksi budjettipohjiin. Vastuualuepäälliköt toimittavat valmiit budjetit hallintojohtajalle, joka yhdessä kirjanpitäjän kanssa yhdistää ne talousarvioksi. Talousarvioon lisätään myös tarkastuslautakunnan, hallituksen ja valtuuston budjetit. Ne ovat huomattavasti pienempiä sisältäen vain palkkiot sivukuluineen ja matkakustannukset, ja tarkastuslautakunnalla myös tilintarkastuskustannukset. Seuraavaksi yhdistetään Lapin liiton ja Lapin pelastuslaitoksen budjetit yhteiseksi konsernin talousarvioksi. Tämä tehdään taloushallinnossa yhteistyössä pelastuslaitoksen taloushallinnon kanssa. Lopuksi talousarvio joko hyväksytään hallituksessa tai palautetaan muokattavaksi. Hallitus voi myös hyväksyä vain Lapin liiton budjetin ja palauttaa pelastuslaitoksen budjetin korjattavaksi tai päinvastoin (Lapin liitto 2009, 24, 48). Kuvaus Lapin liiton budjetointiprosessista kuviossa 10 alla.



Kuvio 10. Budjetointiprosessi Lapin liitossa

Budjetoinnissa hankalinta on ollut budjetin kokoaminen yhteen. Lopputulos näkyy vasta, kun kaikkien vastualueiden budjetit on laskettu yhteen. Toinen johtoryhmän jäsenistä sanoikin haastattelussa 21.12.2009, että

”kun ei tehdä yhdessä, niin katoaa ymmärrys kokonaisuudesta”.

Budjetin kokoamisen jälkeen alkaa budjetin tarkistaminen niin, että se ei nousisi kovin paljon edellisestä vuodesta. Jokainen vastuualue joutuu pohtimaan, mistä vielä voisi säästää, ja onko kaikki kustannukset laskettu varmasti oikein. Budjettiin sisällytetyt isommat hankinnat on perusteltava hallitukselle, mikä tietenkin on selvää, koska hallitus toimii toiminnan rahoittajan eli kuntien edunvalvojana (Lapin liitto 2009, 48).

Toinen ongelma on budjetoinnin oikea ajoitus. Kaikille asioista vastuussa oleville uusille henkilöille ei ole täysin selvää, milloin ja millaisia raportteja esimerkiksi valtuuston kokoukseen tarvitaan:

- tehtävässä pitäisi hahmottaa myös talousasioita, mutta ei ole täysin selvää mitä pitäisi tehdä esimerkiksi hallituksen kokoukseen ja milloin
- taloushallinnon perehdyttäminen uusille henkilöille olisi hyvä

9.6.2010 keskusteluissa budjetoinnin kehittämistä esitettiin seuraavia johtopäätöksiä:

- ”Budjettiriihi, johon olisi koottu kaikki budjetit henkilökohtaisista vastuualuebudjetteihin ja liiton kokonaisbudjettiin. Lisäksi olisi syytä käydä läpi myös ohjelmien budjetit ja niiden vaikutus Lapin liiton talouteen.”
- ”Selkeiden aikataulujen määrittely, milloin ja mitä budjetteja/raportteja tarvitsevat hallitus, valtuusto, tarkastuslautakunta.”

Kehittämistä löytyy siis budjetointiprosessin ja raportoinnin lisäksi organisaation yleisissä toimintatavoissa, esimerkiksi perehdyttämisessä, paitsi taloushallinnon, myös omien työtehtävien hoitamiseen liittyvissä asioissa.

4.2.2 Henkilöstötilinpäätöksen raporttien kehittäminen

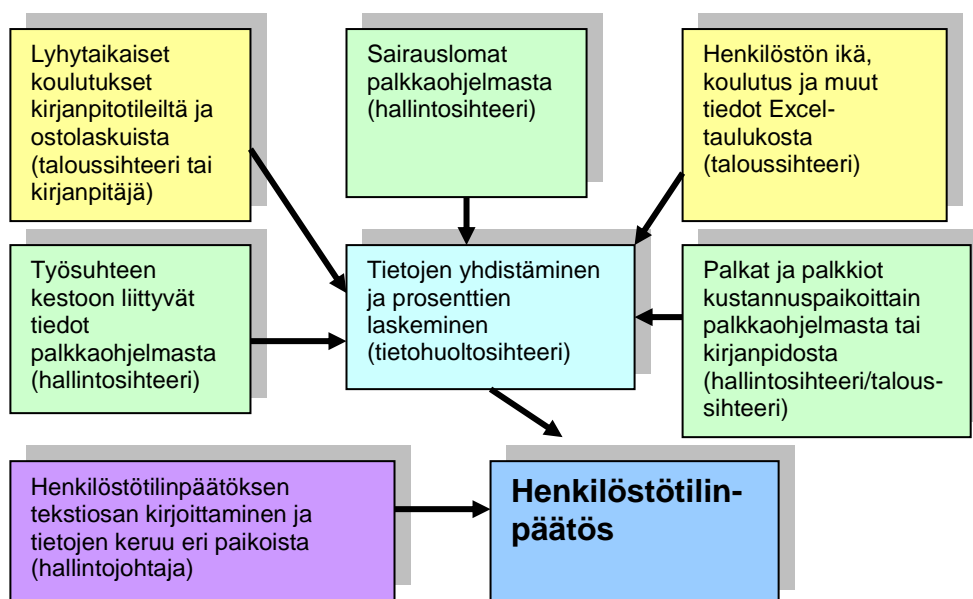
Johdon raporteihin kuuluu olennaisesti henkilöstötilinpäätös ja kaikki sen osat. Henkilöstötilinpäätös on henkisen pääoman julkiseen raportointiin liittyvä asiakirja (Sydänmaanlakka 2007, 210). Kirjanpitolaki määrää esittämään toimintakertomuksessa tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä. Vaatimus henkilöstötiedoista liittyy EU-komission suositukseen, jonka mukaan toimintakertomuksessa tulisi ilmoittaa muitakin kuin taloudellisia tulosindikaattoreita. Eräs tällainen tieto on henkilöstön keski-ikä. Tilinpäätöksen lukija voi sen perusteella arvioida muun muassa organisaation eläkevastuiden kehittymistä. (Leppiniemi–Leppiniemi 2009, 324.) Erityisesti kunnallisella alalla eläkevastuut ovat menoerä, jota on vaikea ennakoida. On myös huomioitava, että yli 53-vuotiaista työntekijöistä on maksettava suurempaa eläkevakuutusmaksua.

Kirjanpitolautakunnan suositusten mukaan toimintakertomuksessa pitäisi esittää lukuisia tunnuslukuja, kuten henkilöstön määrä jaoteltuna toiminnan luonteen ja laajuuden mukaan käyttäen perusteena esimerkiksi maantieteellisiä alueita, toimintoja ja toimialoja, vakituisten ja määräaikaisten työsuhteiden osuudet, kokoaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet, henkilöstön vaihtuvuus ja keskimääräinen työsuhteen kesto ja henkilöstön ikärakenne. Näiden lisäksi olisi esitettävä irtisanottujen työsuhteiden lukumäärä, palkat ja palkkiot eriteltyinä palkitsemisjärjestelmien mukaisesti sekä palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvan henkilöstön osuus, säännöllisten

kehityskeskustelujen piiriin kuuluvan henkilöstön osuus, koulutuspäivien lukumäärä per henkilö, henkilöstön koulutusrakenne, tapaturmataajuus, sairauspoissaoloprosentti ja sukupuolirakenne jaoteltuna henkilöstöryhmittäin. (Leppiniemi–Leppiniemi 2009, 324.)

Lapin liiton toimintakertomuksessa esitetään edellä mainituista tiedoista ne, jotka ovat kyseisellä tilikaudella olleet ajankohtaisia tai kuuluvat muuten raportoitaviin tietoihin (Henkilöstökertomus 2009). Henkilöstötilinpäätöksen laatimisessa eniten ongelmia aiheutuu tietojen hajanaisuudesta ja palkkahallinto-ohjelman vajaakäytöstä. Taloushallintoliiton tekemien laskelmien mukaan palkanlaskenta ja henkilöstöhallinnon hoitaminen maksavat monessa yrityksessä enemmän kuin kirjanpito. Henkilöstö- ja palkkahallinnon raportointi koetaankin usein haasteelliseksi osa-alueeksi, koska kerättävän tiedon määrä on moninainen ja tietoa kerääviä tahoja on useita (Tilisanomat 3/2010, 51). Huolimatta kerättävän tiedon hankaluuksista henkilöstötilinpäätös on tarpeellinen raportti. Henkisen pääoman tila on tärkeää tuntea, jotta sen kehitystä pystyisi johtamaan. (Sydänmaanlakka 2007, 213.)

Viitalan ja Jylhän mukaan henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja hyvinvoinnin vaaliminen on monessa organisaatiossa nostettu määrätietoisen johtamisen kohteeksi. Myös määrätietoinen raportointi ja seuranta liittyvät tähän. Henkilöstötilinpäätöksen rinnalla laaditaan usein operatiivisen johdon käyttöön tarkoitettu henkilöstöraportti, joka on luonteeltaan epävirallinen ja huomattavasti yksityiskohtaisempi kuin henkilöstötilinpäätös. Henkilöstöraportoinnin aloittaminen on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategiassa. Henkilöstöraportoinnin tulee olla jatkuvaa toimintaa, jotta se tukisi pitkäjänteistä johtamistyötä. (Viitala–Jylhä 2006, 324–325, 327.)



Kuvio 11. Henkilöstötilinpäätöksen tietojenkeruun prosessi kohdeorganisaatiossa

Yllä oleva kuvio 11 selventää hieman, miten hankala prosessi tietojenkeruu organisaatiossamme on. Hallintosihteerin on kerättävä kaikki palkkaohjelmasta löytyvät tiedot jokainen omana raporttinaan. Joitakin tietoja kerää taloussihteeri kirjanpito-ohjelmasta. Tietohuoltosihteeri yhdistää nämä kerätyt tiedot henkilöstötilinpäätökseen ja laskee luvuista erilaisia tilastoja. Jokaisella on erilaisia Excel-tilukoita ja seurantoja omissa tiedostoissaan, mikä hankaloittaa asioita vielä enemmän. Suoraan henkilöstötilinpäätökseen yhdistettäviä kommentteja tai muistiin kirjoitettuja havaintoja ei noussut esille, mutta olisi järkevää kehittää prosesseja muun muassa yhdistämällä tietokantoja ja tehostamalla palkkaohjelman käyttöä.

4.3 Muut taloushallinnon prosessien ja raportoinnin kehittämistarpeet

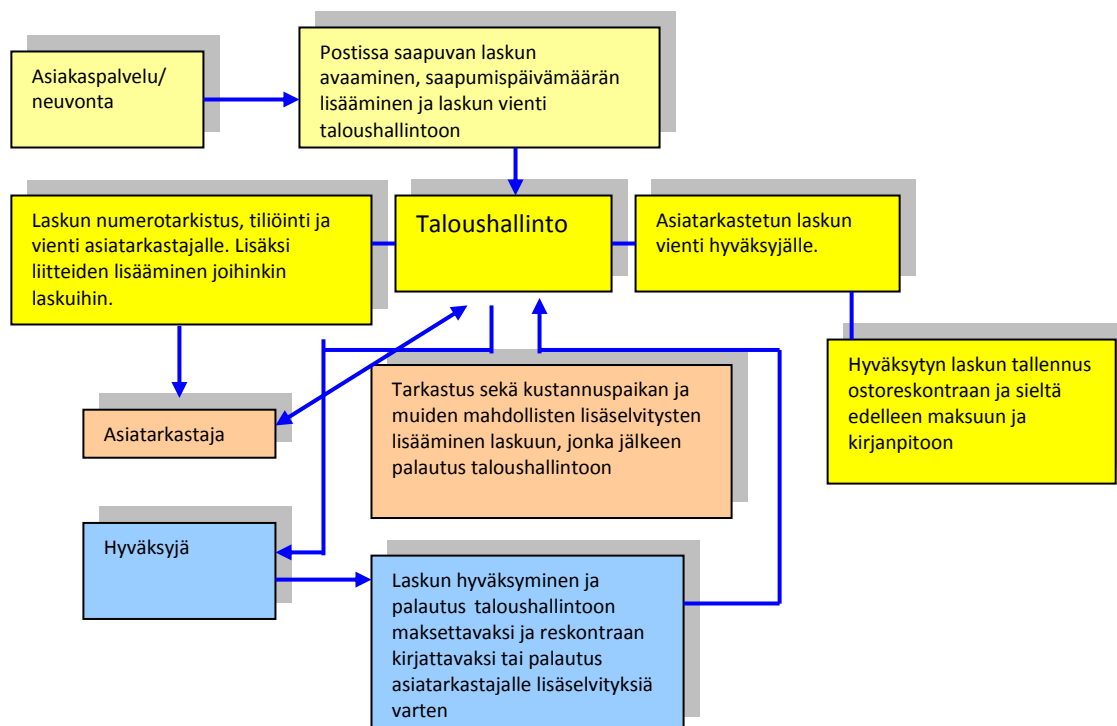
4.3.1 Ostoreskontra - prosessin kehittämisen haasteet

Ostoreskontrasta saatavista raporteista ei kenelläkään haastateltavista ollut mitään sanottavaa. Prosessina se kuitenkin on tärkeä osa taloushallinnon yleistä kehittämistä, koska se on ehkä tutkimuksen kohteena olevan organisaation eniten kehittämistä vaativa toiminto. Lapin liitossa lasku saapuu ensin neuvontaan, jossa se avataan ja viedään edelleen taloushallintoon. Taloushallinnossa lasku tarkistetaan, tiliöidään ja siihen lisätään mahdolliset liitteet. Organisaatiossa on vuosien kuluessa vakiintunut

käytäntö, jossa kaikki lähetyslistat, luottokorttitositteet ja muut mahdolliset laskujen lisätiedot tuodaan taloushallinnon säilytettäväksi, kunnes asiaa koskeva lasku saapuu. Luottokorttien haltijoille on omat kansionsa, joihin tositteet kerätään ja liitetään laskuun tiliöinnin yhteydessä.

Asianomainen henkilö kirjoittaa tarpeelliset lisäselvitykset suoraan laskun liitteeksi laitettavaan tositteeseen ennen kuin tuo tositteen taloushallintoon. Taloushallinnosta laskut viedään edelleen asiataarkastajille, joita voivat olla kaikki työntekijät, koska asiataarkastuksen suorittaa henkilö, joka on vastuussa kyseisestä hankinnasta. Asiatarkastaja palauttaa laskun mahdollisine kommentteineen taloushallintoon, josta se viedään edelleen hyväksyjälle. Hyväksyjä ovat hallintojohtaja ja hallintopäällikkö sekä hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja hyväksyy maakuntajohtajan matkalaskut, hallintopäällikkö hyväksyy omien hankkeiden laskut ja hallintojohtaja muut laskut. Varsinaisten hyväksyjien poissa ollessa myös muut vastuualuepäälliköt voivat hyväksyä laskuja. Hyväksymisen jälkeen laskut palautetaan taloushallintoon, jossa ne kirjataan ostoreskontraan, kirjanpitoon ja edelleen maksatukseen.

Kohdeorganisaatiossa ostolaskujen käsittely tapahtuu manuaalisesti alla olevassa kuviossa 12 kuvatun prosessin mukaisesti:



Kuvio 12. Ostolaskujen käsittelyprosessi Lapin liitossa

Prosessi on varsin hidas, koska laskut voivat odottaa asiattarkastusta tai hyväksymistä useita päiviäkin asianomaisen henkilön ollessa poissa. Prosessia hidastaa myös postin käsittely ja taloushallinto; postia ei välttämättä ehditä heti avaamaan eikä taloushallinto ehdi niitä heti tiliöimään ja viemään edelleen asiattarkastukseen tai hyväksyjille. Laskut viipyvät yleensä useampia tunteja tai päiviä jonkun prosessiin liittyvän henkilön pöydällä. Epäselviä laskuja joudutaan joskus kierrättämään henkilöltä toiselle ennen kuin se voidaan hyväksyä maksettavaksi. Sekaannuksia aiheuttaa myös konserni Lapin pelastuslaitoksen kanssa, koska heillä on sama y-tunnus ja virallinen nimi on Lapin liitto, Lapin pelastuslaitos. Monet toimittajat lähettävät pelastuslaitoksenkin laskut Lapin liittoon, koska asiakasrekistereihin ei välttämättä voi laittaa monia osoitteita samalle y-tunnukselle. Laskujen kierrätyksestä ja käsittelyprosessin monimutkaisuudesta on keskusteltu monien henkilöiden kanssa eri yhteyksissä, josta esimerkkinä muistiinpano 24.6.2009:

- Laskujen hyväksyminen ja tehtävien eriyttäminen, kukaan ei taida tietää kokonaisuutta (eräs harmistunut työntekijä käydessään kysymässä, kuka mahtaa hyväksyä hänen laskunsa).

Ostoreskontrasta ja ostolaskujen sähköisestä kierrätyksestä haastateltujen mielipiteet hieman hajaantuivat, kuitenkin niin, että kaikki haastateltavat olivat loppujen lopuksi sähköiseen kierrätykseen siirtymisen kannalla. Toiset näkivät sähköisen kierrätyksen hyvänä ja prosesseja nopeuttavana kehittämistoimenpiteenä, ja toiset olivat tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan tai kokivat sähköisen kierrätyksen hankalaksi. Muutama kommentti asiasta:

- Entisessä työpaikassa se oli hankalaa. Ne, joiden piti hyväksyä lasku, eivät tieneet mitään asiasta, ja täällä on aika pieni porukka, joten ei varmaan niin iso ongelma.
- Kyllä senkin varmasti oppii, vaikka onhan tämäkin ihan helppo, että laskut tulee pöydälle ja ne saa tässä allekirjoittaa ja katsoa. Ja toinen juttu on se, että me jotka ollaan reissussa niin sitä sähköpostia saattaa olla hirveesti ja se että ne laskut on tässä näppäimistön päällä niin ne tulee katsottua heti.
- Saisi katsoa laskut suoraan järjestelmästä ja asiatarkastaja tekisi tiliöinnin, helpottaisi taloushallintoakin.
- Sähköiseen kierrätykseen ollaan menossa. Ei pakko, mutta järkevää.

Ostolaskujen sähköiseen kierrätykseen siirtyminen on iso prosessi, joka vaatii huolellisen suunnittelun ja käyttöönottokoulutuksen koko henkilökunnalle. Taloushallinnon henkilöstö on otettava mukaan jo suunnitteluvaiheessa, koska heillä tulee olemaan suurin vastuu järjestelmän tehokkaasta käytämisestä ja hyödyntämisestä. Tehottomuutensa takia se kuitenkin on eräs tärkeimmistä kehittämisen kohteista varsinkin taloushallinnon kustannustehokkuuden ja palvelun laadun näkökulmasta. Sähköiseen ostolaskujen kierrätykseen siirtyminen säästää johdon ja taloushallinnon henkilöstön lisäksi myös muiden työaika ja edesauttaa kustannustehokasta toimintaa.

4.3.2 Myyntireskontran tarpeellisuus ja laskutuksen ongelmat

Myyntilaskutuksen kokonaisprosessi käynnistyy laskun laatimisesta. Prosessi päättyy siihen, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. (Lahti–Salminen 2008, 73.) Lapin liitossa ei ole käytössä myyntireskontrasovellusta. Perusteluna tälle on sovelluksen hankinnan ja ylläpidon suuret kustannukset suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Lapin liitosta lähtee noin 300 laskua vuodessa, ja ne pystytään käsittelemään manuaalisesti ilman suurempia ongelmia. Myyntireskontran tarpeellisuutta on kuitenkin pohdittu lähinnä siitä syystä, että monet yhteistyökumppanit ovat siirtyneet tai siirtymässä sähköiseen laskujen käsittelyyn. Toinen myyntireskontraa puoltava syy on kirjanpidon luotettavuus, koska nykyisellä järjestelmällä ei ole mahdollista seurata saatavia tai varmistua, että kaikki myyntilaskut varmasti ovat siirtyneet kirjanpitoon ja lasku on lähetetty asiakkaalle.

Nykyinen järjestelmä on Excel-taulukko nimeltään Myyntireskontra, jonne lähtevät laskut kirjataan numerojärjestyksessä. Laskutusta ei ole keskitetty kenellekään erityisesti, kuka tahansa työntekijä voi tarvittaessa tehdä laskun. Säännöllisesti lähetettäviä laskuja ovat vain jäsenkuntien maksusuudet neljä kertaa vuodessa, yhteensä 84 laskua. Näistä huolehtii hallintosihteeri. Muut lähtevät laskut liittyvät usein hankkeisiin tai seminaareihin, esimerkiksi laskutetaan osuus yhteisestä bussikuljetuksesta joltakin toiselta virastolta tai jonkun työntekijän matkakulut, jos hän on osallistunut asiantuntijana johonkin tilaisuuteen. Varsinaisiksi myyntilaskuiksi mielletäviä laskuja ei pääorganisaatiossamme siis ole lainkaan. Vuoden 2009 lopulla asiaa jouduttiin pohtimaan, koska Maakuntaportaali-hanke aloitti palvelun myynnin. Hankkeelle hankittiin kokeiluluontoisesti alle 200 euroa maksava laskutusohjelma, jotta saatavia ja hankkeen asiakkaita voitaisiin hallinnoida paremmin. Ohjelmaa ei kuitenkaan ole mahdollista integroida taloudenohjausjärjestelmään. Ei olisi ollut, eikä ole jatkossakaan kustannustehokasta hankkia koulutuksineen noin 10 000 euroa maksavaa järjestelmän osiota (puhelinkeskustelu Logica Oy, Matti Bodmann/ Leena Mantere 9.6.2010) korkeintaan 300 laskun lähettämisen takia, yhdelle laskulle tulisi hintaa hankintavuonna noin 67 euroa, mikäli kustannus kirjattaisiin suoraan kuluksi. Myöhemminkin laskulle tulisi hintaa

ylläpitokustannusten verran, eli noin 7 euroa/lasku vuodessa. Henkilöstölle 9.6.2010 pidetyssä reflektointitilaisuudessa ehdotettiin, että kannattaisi selvittää, mitkä ohjelman hankintakustannukset olisivat useamman liiton yhteishankintana. Toisaalta hankintakustannukset yhteishankinnassa eivät pienentyisi muuten kuin käyttöönottokoulutuksen osalta, jos se voitaisiin järjestää useamman maakuntaliiton henkilöstölle yhdessä.

Myyntireskontran tarpeellisuudesta haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on tarpeellinen sähköiseen laskutukseen siirryttäessä (haastattelut 17.–21.12.2009). Se oli odotettavissakin. Raportoinnin kannalta myyntireskontralla ei ole juurikaan merkitystä, koska sieltä saatavat raportit eivät tuota lisäarvoa päätöksentekoon, mutta toisaalta verkkolaskuja ei voida lähettää ilman jonkinlaista myyntilaskutusjärjestelmää. Kuntien jäsenosuusmaksut ovat ainoa ja tärkein budjettiin vaikuttava erä, ja se tieto on selvillä heti, kun Verohallinto on saanut edellisen vuoden verotuksen valmiiksi. Perintään liittyvät toimenpiteet ovat hyvin harvinaisia, organisaatiossamme ei ole ongelmaa saada suoritukset laskuista eräpäivään mennessä.

4.3.3 Palkkahallinto ja matkalaskut – ohjelmat tehokäyttöön?

Palkkahallintoon kuuluu organisaatiossamme palkanlaskenta, matkalaskut ja osittain myös henkilöstötilinpäätös. Palkanlaskenta hoidetaan Logica Oy:n toimittamalla Status-henkilöstönohjausjärjestelmällä, josta palkkakirjaukset siirretään kirjanpitoon ohjelmien välisellä siirtotoiminnolla. Säännöllisesti laskettavat palkat ovat pääosin kuukausipalkkoja tai luottamushenkilöille maksettavia palkkioita eikä niiden laskennassa ole ongelmia. Joskus joudutaan maksamaan palkkoja ulkomaalaisille tai yrityksille, jotka eivät ole ennakonpidätysrekisterissä. Nämäkään eivät ole aiheuttaneet isompia ongelmia.

Haastatteluteemojen viimeinen apukysymys käsitteli verkkopalkkapalvelun käyttöönottoa, ja siitä oltiin yksimielisesti sitä mieltä, että kaikki varmaan oppisivat katsomaan palkkaerittelyn omasta verkkopankista, ja tarvittaessa tulostamaan sen sieltä. Aikaisemmin keskusteluissa on tullut esille, että kaikilla ei ole kotona Internet-yhteyttä, joten palkkaerittely haluttaisiin myös

paperiversiona niin kuin nykyäänkin. Kaikilla on mahdollisuus käyttää työpaikan tietokonetta työajan ulkopuolella sen verran, että voi maksaa omat laskut tai hoitaa muut välttämättömät asiat, joten palkkaerittelyn tulostaminenkin järjestyisi, mikäli joku sen välttämättä haluaa paperille. Hyvänä puolena verkkopalkkajärjestelmässä on myös arkistointi, eli palkkaerittely säilyy järjestelmässä niin pitkään, kuin sopimuksessa määritellään.

Matkalaskujen osalta sen sijaan on tullut kehittämistoiveita myös muissa kuin haastatteluihin liittyvissä havainnoinneissa. Muun muassa maksatustiimin kokouksessa 26.6.2009 pohdittiin mahdollisuutta yhdistää matkalaskut työajanseurantajärjestelmään, jotta matkoihin käytettyä työaikaa voitaisiin seurata. Matka- ja kululaskuprosessin aiheuttaa organisaation työntekijän matkustaminen ja oikeus saada matkakorvauksia. Yleensä työntekijöille korvataan päivärahat ja kilometrikorvaukset sekä työntekijän itsensä maksamat majoitus- tai muut työmatkasta aiheutuneet kustannukset. Matka- ja kululaskuprosessi on useissa suhteellisen suurissakin organisaatioissa jäänyt yllättävän vähälle huomiolle, vaikka tapahtumia saattaa olla merkittävä määrä. Prosessi on myös altis inhimillisille virheille ja taloudellisille väärinkäytöksille. (Lahti–Salminen 2008, 95.)

Perinteisesti monissa yrityksissä matkalaskujen laatimiseen käytetään Excel-lomakkeita, joihin saattaa olla sisällytetty joitakin laskentasääntöjä, mutta mitään varsinaista älykkyyttä nämä lomakkeet eivät yleensä sisällä. Lomakkeiden ylläpito on usein hankalaa ja virhealtista. Useissa organisaatioissa työntekijöillä kuluu matkalaskun laatimiseen suhteellisen paljon aikaa, varsinkin jos on matkustettu useilla eri aikavyöhykkeillä eri maissa, tai mikäli kuitteja muuten on kertynyt runsaasti. Työtä aiheutuu myös matkalaskuja käsitteleville hallintohenkilöille. Paperi- tai Excel-prosessissa matkalaskut lähetetään yleensä paperimuodossa tarkistettavaksi ja hyväksymiskiertoon. Talous- tai palkkaosastolla työntekijän jo kertaalleen tallentamat tiedot joudutaan tallentamaan uudelleen palkka- tai taloushallinto-ohjelmaan. Tällöin samojen tietojen tallennuksessa tehdään jopa kolminkertainen työ. Verrattuna muihin taloushallintoprosesseihin matkalaskuprosessissa on virheellisiä tapahtumia suhteellisen paljon.

Työntekijä on korvauslaskua laatiessaan saattanut tulkita päivärahasa väärin tai kulut on vain inhimillisesti laskettu väärin. Käytännössä joissakin yrityksissä yhden matkalaskun käsittelyyn voi kulua prosessin eri vaiheissa jopa yli 2 tuntia perinteisessä paperiprosessissa. (Lahti–Salminen 2008, 98.)

Lapin liitossa matkalaskut hoidetaan Intranetiin sijoitetuilla Excel-lomakkeilla, joihin vuosittain korjataan vaihtuneet kotimaan päivärahat ja kilometrikorvaukset. Luottamushenkilöille on hieman erilaiset lomakkeet, koska heille voidaan joissakin tapauksissa maksaa myös ansionmenetyskorvauksia. Matkakorvauksia voidaan maksaa myös hankkeiden ohjausryhmiin tai seminaareihin osallistuneille henkilöille. He laskuttavat matkakulunsa joko oman organisaationsa lomakkeilla tai heille asianomaisessa tilaisuudessa annetuilla Lapin liiton lomakkeilla. Matkalaskut toimitetaan hallintosihteerille, joka tarkistaa laskut ja vie edelleen hyväksyttäväksi hallintojohtajalle. Matkakorvauksissa noudatetaan Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen ehtoja, ja henkilökunnalle tarkoitetut tarkemmat ohjeet matkustuksesta löytyvät myös Intranetistä. Henkilökunnan ja luottamushenkilöiden matkakorvaukset maksetaan palkan yhteydessä.

Tässä luvussa esitettyjen taloushallinnon prosessien kuvausten pohjalta keskeisimmiksi kehittämisen kohteiksi voidaan nostaa raportoinnin ja viestinnän laadun parantamisen lisäksi osto- ja matkalaskujen käsittelyn tehostaminen siirtymällä sähköisiin järjestelmiin. Ennen sähköisiin järjestelmiin siirtymistä on kerättävä kaikki hajallaan oleva tieto yhteisiin tiedostoihin – esimerkiksi kaikki matkustamiseen liittyvät ohjeet ja määräykset omaan kansioonsa.

Kohdeorganisaation taloushallinnon suurimmat ongelmat tutkimusaineistosta johdettuna ovat tiedon sirpaleisuus, yhteen sopimattomat tietojärjestelmät, osittain tiedon hajanaisuudesta johtuva prosessien hitaus, henkilöstön kiire, raportoinnin kehittymättömyys ja jäykkyys, heikko viestintä johdon ja taloushallinnon välillä sekä joiltakin osin epäselvät tehtäväkuvaukset ja tavoitteet. Taloushallinnon prosessia kokonaisuutena, saati osaprosesseina, ei ole selkeästi määritelty: asioita tehdään niin kuin aina on totuttu tekemään, mutta tavoitteet ja informaation käyttötarkoitukset ovat osittain epäselvät.

Taloushallinto nähdään ja koetaan pelkkänä tukitoimintona, joskin tärkeänä, mutta sen kehittämiseen ei ole uhrattu resursseja ennen tämän kehittämissuunnitelman laatimista. Osittain ongelma johtuu siitä, että taloushallinnolta ei ole vaadittu muuta kuin perustason tehtävien suorittaminen. Palvelun tai tuotteen kehittäminen on vaikeaa, ellei ole selkeästi ilmaistua tietoa siitä, mihin suuntaan ja miten kyseistä toimintoa pitäisi kehittää. Seuraavassa luvussa käsitellään taloushallinnon informaation laadun parantamista laatujohtamisen avulla.

5 UUDELLA TOIMINTAMALLILLA TEHOA JA LAATUA TALOUSHALLINTOON

5.1 Laatujohtaminen taloushallinnossa

Luvuissa 3 ja 4 on kartoitettu kohdeorganisaation taloushallinnon nykytilaa ja tutkimusaineistosta esille nousseita ongelmia. Tässä luvussa suunnitellaan uutta toimintamallia ja analysoidaan mahdollisuuksia sen käyttöönottoon. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on saada tehoa ja laatua Lapin liiton taloushallintoon. Tehokkuus on osa laadun muodostumisen kokonaisuutta. Uuden toimintamallin suunnittelussa pyritään huomioimaan sekä tehokkuus- että laatu näkökulma ja laadun arviointi. Vs. hallintojohtaja on useissa eri yhteyksissä (muun muassa haastattelu 21.12.2009) ilmaissut, että organisaatiossamme voitaisiin kehittää aluksi epävirallinen laatu järjestelmä, ellei kiinnostus riitä virallisten laatu standardien mukaisen laatu järjestelmän luomiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimusaineistosta esille nousseet ongelmat näyttävät useissa tapauksissa johtuvan puutteellisesta laadusta, jonka muodostumiseen vaikuttavat sekä tiedon hajanaisuus että järjestelmien toimimattomuus.

- Tutkimusaineiston perusteella taloushallinnon kehittämiseksi sekä kustannustehokkaaseen ja laadullisesti parempaan että enemmän johdon tarpeita palvelemaan suuntaan on selkeä tarve.

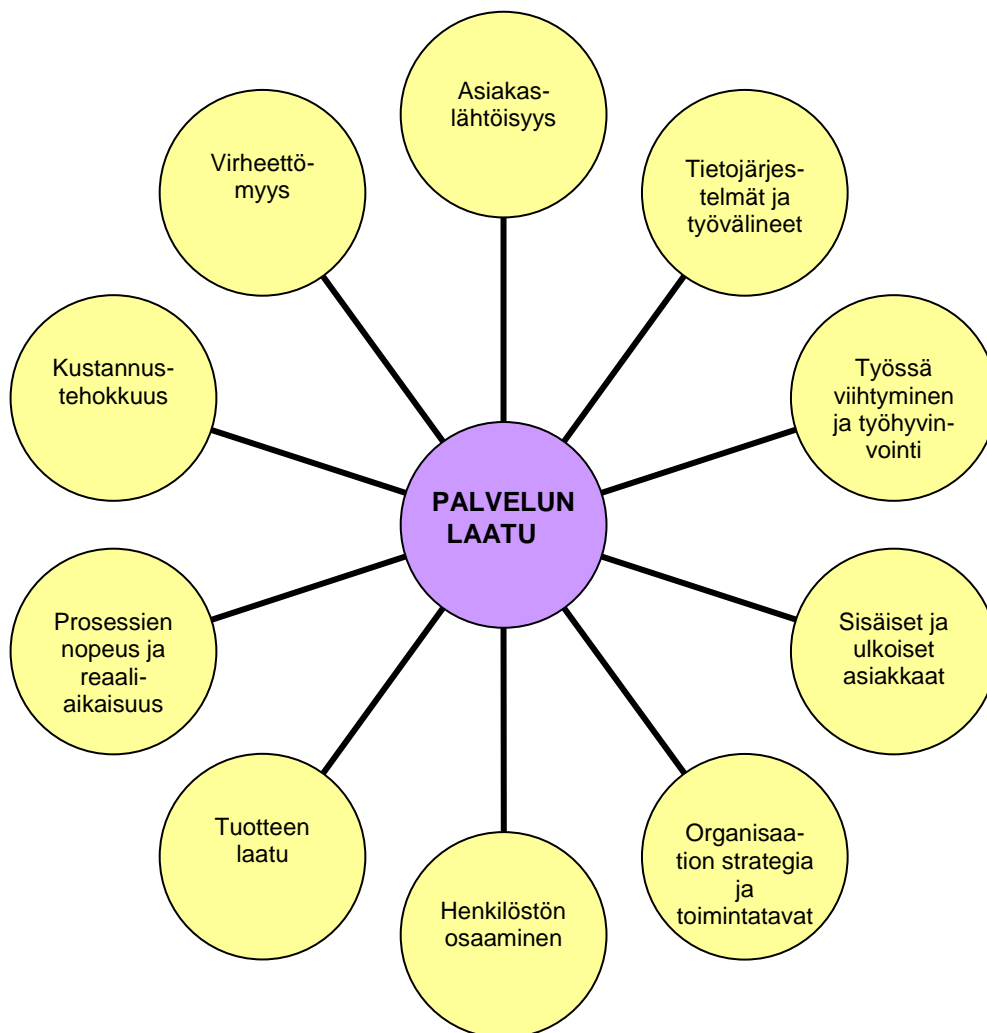
Aikaisemmin on vallinnut käsitys, että laatu on vain fyysisen tuotteen ominaisuus, mutta 1990-luvulla on alettu kiinnittää huomiota myös palvelun laatuun. Laatu tulisi määritellä tietoisesti ja kaikilla kyseisen palvelun tuottamiseen osallistuvilla tulisi olla yhtenäinen käsitys laadun muodostumisesta ja pelisäännöt, miten tavoitteeseen päästään. (Viitala–Jylhä 2006, 281.) Laatujohtamisperiaatteiden käyttöönotto edellyttää johdon sitoutumista ja myönteistä asennetta muutosta kohtaan. Laadun parantaminen on kytkettävä osaksi organisaation kokonaistrategiaa. (Lumijärvi–Jylhäsaari 2000, 47.) Laadun käsitteellä on monia sisältöjä riippuen ilmiön kuulumisesta johonkin luokkaan tai lajiin. Liiketoiminnassa laatu on toimintaedellytysten, toiminnan ja sen tulosten perustehtävän ja strategian mukaisuutta. Tuotteessa tai palvelussa laatua on lupauksen

mukaisuus. (Laatuakatemia 2006. 1.) Lillrankin (Fennian asiakaslehti 16.10.2009) mukaan palveluissa laadun määritelmään voi vaikuttaa asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan, jolloin palvelun heikko tai virheellinen laatu voivat johtua myös asiakkaan ominaisuuksista. Taloustutkimus Oy:n tutkimuksen mukaan laadun tekemistä vaikeuttavat edelleen eniten puutteellinen tiedonkulku, kiire ja työn tehoton organisointi. Työntekijät kokevat kiireen yhdeksi tärkeimmistä laadun esteistä, kun taas ylimmän johdon mukaan eniten laatua haittaavia tekijöitä ovat tehoton työn organisointi ja heikko yhteistyö yksiköiden välillä. (Taloustutkimus 2004, 3.)

Järvisen (2004, 6) mukaan ei voida puhua laadusta, ellei sitä voida mitata. Laadun mittaamisesta ja toiminnan tehokkuudesta käytettävät mittauksen käsitteet, kuten virheprosentti ja prosessin suorituskyky, ovat sekä työntekijöille että yritysjohdolle vieraita. Laatukustannuslaskennan kantavana ajatuksena on tunnistaa olennaisimmat puutteet ja motivoida päätöksentekoon. Laatukustannus on summa kaikista niistä kustannuksista, jotka häviäisivät, jos oikeat asiat pystyttäisiin tekemään oikein jo ensimmäisellä kerralla. Laatukustannus käsitteenä voidaan jakaa sekä hyvään että huonoon: hyvää on laatujärjestelmien teko, joilla pyritään edistämään laadukasta toimintaa, samoin henkilökunnan osaamista edistävä koulutus sekä tarkastustoiminta, joilla pyritään ehkäisemään virheiden syntymistä. Huonon laadun kustannuksia ovat virhekustannukset ja kaikki lisäarvoa tuottamaton työ. (Järvinen 2004, 6.)

Taloushallinnon palvelun laatu muodostuu sekä palvelusta että tuotteesta. Taloushallinnon tuottama tuote on informaatio, joka joko toimitetaan edelleen sellaisenaan tai muokataan taloushallinnon henkilöstön toimesta haluttuun muotoon. Lapin liiton taloushallinto tuottaa sekä järjestelmästä suoraan saatavia raportteja että johdon ja muun henkilöstön tarpeiden mukaan muokattuja raportteja. Järjestelmästä suoraan saatavia määrämuotoisia perusraportteja ovat muun muassa tuloslaskelma, tase, pää- ja päiväkirja sekä talousarvio. Muokattuja raportteja ovat esimerkiksi käyttötalouden toteutumavertailu, joka sisältää vain perusorganisaation toimintatuotot ja toimintakustannukset sekä erilaiset kustannusraportit, kuten palkkatiedot. Palvelun laatuun vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Olennaista on, että laadun kehittämistä ei voi olla ilman nykytilan arviointia (Kuntaliitto–

Valtiovarainministeriö 2001, 5). Kuviossa 13 alla esitellään tutkijan oman havainnoinnin pohjalta Lapin liiton taloushallinnon palvelun laatuun nykytilanteessa vaikuttavat tekijät.



Kuvio 13. Taloushallinnon laadun muodostumisen tekijät Lapin liitossa

Taloushallinnon nykytilan kartoituksessa palvelun laatuun liittyvät havainnot olivat samantyyppisiä. Henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöisyys koettiin yleensä hyväksi, vain yksi haastateltava (työntekijän haastattelu 18.12.2009) huomautti asiakaspalvelun joskus kärsivän henkilöstön kiireisyydestä. Eräs päällikkö toivoi enemmän ajankäyttöä taloushallinnon kehittämiseen ja seurantaan (haastattelu 21.12.2009) ja toinen huomautti, että ei ole selkeästi tiedossa, kuka tekee ja mitä tekee (haastattelu 21.12.2009). Taloushallinnolta toivottiin myös aktiivisuutta sekä tiedottamisessa että muussa tekemisessä:

”Taloushallinnon pitäisi olla aktiivinen. Ei ole tarkoitus, että tehdään vain se, mitä on pakko.”

” Henkilöstön vaatimukset palvelun suhteen ovat erilaisia, toiset tekevät itse ja toiset vaativat täyttä palvelua.”

” Kyllä mie toivoisin, että sitä tietoa pikkuisen syötettäisiinkin, ettei tarvitsisi aina itse kysyä.”

” Ei kaikkea tarvi itse osata, kun on asiantuntijoita, mutta pitäisi kuitenkin osata kysyä oikeilta henkilöiltä ja tietää, mitä itse kukin tekee, ettei mene sörkkimään asioita, mitkä joku toinen osaa paremmin.”

Tuotteen eli tässä tapauksessa taloushallinnon tuottamien raporttien laadusta oltiin lähes yksimielisiä. Raportit koettiin hyödyllisiksi ja selkeiksi, mutta toisaalta perustasoisiksi. Kehittämistarpeet ja -toiveet olivat aika yleisluontoisia, esimerkiksi toisen johtoryhmän jäsenen mielestä seurantaraportoinnissa olisi kehittämisen varaa (haastattelu 17.12.2009). Projektien osalta raportit eivät ole sellaisinaan käyttökelpoisia (haastattelu 18.12.2009). Raporteissa on joskus virheitä, kustannuksia on kirjattu väärille kustannuspaikoille tai tileille (haastattelu 18.12.2009). Toisaalta myös kehittymistä on tapahtunut ainakin matkalaskujen osalta, kun kustannuspaikka ilmoitetaan matkatilauksen yhteydessä joko matkoja varaavalle henkilölle tai suoraan asianomaisen palvelun toimittajalle (haastattelu 18.12.2009).

Engeströmin mukaan erilaisten toiminnan säännönmukaisesta, toistuvasta kulusta poikkeavien tapahtumien, kuten häiriöiden, innovaatioiden ja muutosten perussyyt ovat löydettävissä toiminnan sisäisistä ristiriidoista, rakenteellisuontoisista jännitteistä toiminnan eri osatekijöiden sisällä ja välillä (Engeström 1995, 62). Niin taloushallinnon kuin muidenkin palvelujen laatuun vaikuttavissa toiminnoissa kaikki osatekijät liittyvät toisiinsa. Taloushallinto ei voi toimia tehokkaasti, ellei järjestelmä tuota tarvittavaa tietoa nopeasti. Tietoa ei voi saada järjestelmästä, ellei henkilöstöllä ole osaamista ottaa sitä ulos oikeassa muodossa tai taitoa muokata sitä haluttuun muotoon.

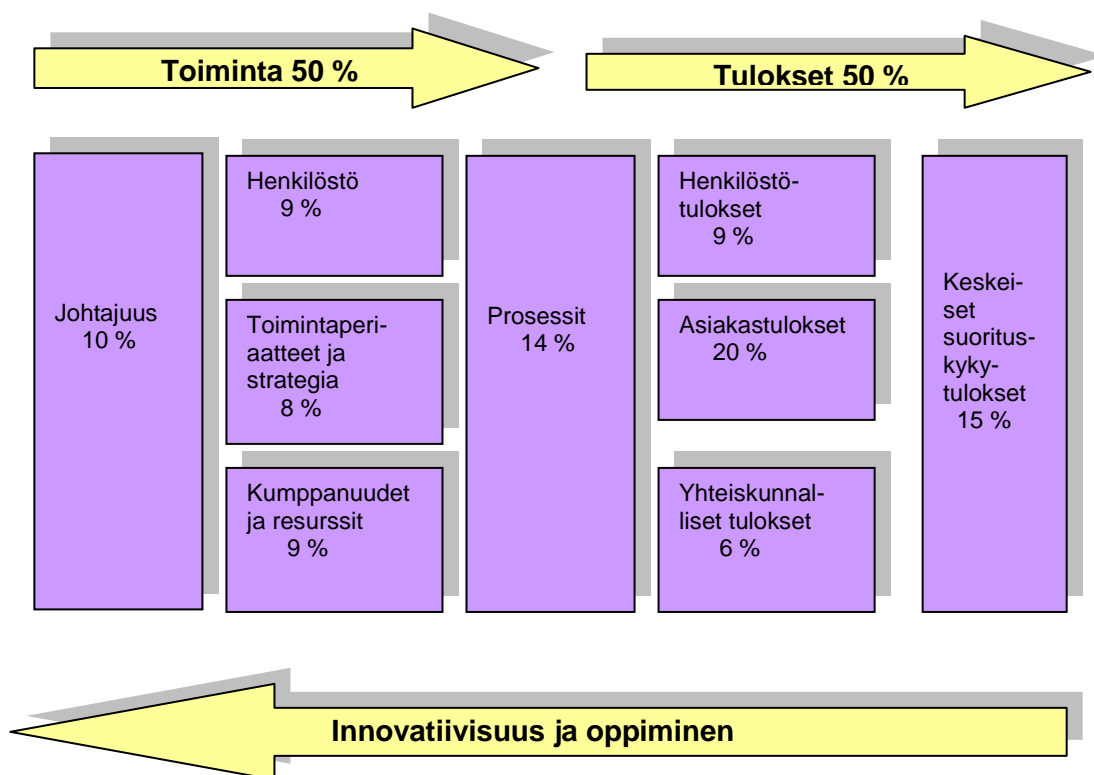
Tuotteiden laadun synnyttämisen vaikeuteen liittyvät muun muassa puutteellinen ammattitaito, selittely ”kyllähän me tehtäis, mutta tää kone on niin surkea”, vähättely ”kyllä tämä sille kelpaa” tai toisten syyttely. (Viluksela 2010, Laatutekniikan luentomateriaali.) Nopeuteen, virheettömyyteen, kustannustehokkuuteen ja reaaliaikaisuuteen vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, kuten laskujen kiertonopeus ja asiakkaat. Asiakas ei saa haluamaansa tuotetta tai palvelua, ellei osaa selkeästi ilmaista, mitä tarvitsee.

Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset ovat nostaneet kustannustehokkuuden rinnalle asiakaslähtöisyyden ja palvelun laadun keskeisiksi kilpailutekijöiksi. Yksityisen ja julkisen sektorin johtamistavat ovat lähentyneet toisiaan. Tulosjohtamista täydentämään on omaksuttu yhä enemmän laatu- ja prosessijohtamisen lähestymistapoja. (Suomen Kuntaliitto–Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Laatujohtamiselle on ominaista jatkuva kehittäminen. Ihmisten ei pidä pysähtyä tyytyväisyyteen nykyisten standardien saavuttamisesta. Tiedon lisääntyessä ja olojen muuttuessa standardit vanhenevat ja voivat uudessa tilanteessa olla jopa haitallisia alkuperäiselle tavoitteelle. Prosesseja joudutaan muuttamaan jatkuvasti tarpeiden mukaan. (Lumijärvi–Jylhäsaari 2000, 63.)

Menestyvät organisaatiot arvioivat ja mittaavat toimintaa eri näkökulmista. Arviointi on osa kaikkien julkisia palveluja tuottavien organisaatioiden tavanomaista toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Arviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertailukehittämisenä (benchmarking) sekä ulkoisena arviointina. Itsearviointi on tapa tunnistaa organisaation vahvuudet ja parantamiskohteet, jonka lähtökohtana on käsitys oppivasta organisaatiosta. (Suomen Kuntaliitto–Valtiovarainministeriö 2001, 6.)

EFQM laatupalkintomalli (European Foundation for Quality Management) on organisaation johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen väline, jonka avulla toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa. Euroopan laatupalkintomallin rakennetta kuvaa kuvio 14 alapuolella.

EFQM Euroopan laatupalkintomalli



Kuvio 14. Euroopan laatupalkintomallin rakenne (Suomen Kuntaliitto–Valtiovarainministeriö 2001, Mielikäinen Maisa, luento, 29)

Euroopan laatupalkintomalli on yhteinen malli, jonka mukaisessa itsearvioinnissa on huomioitava oman toimialan erityispiirteet ja sovellettava käyttö oman organisaation tarpeisiin. Mallin viisi ensimmäistä arviointialuetta keskittyvät toimintatapojen kuvaamiseen, eli mitä tehdään ja millä tavalla. Neljä jälkimmäistä arviointialuetta keskittyvät tulosten arviointiin: osoittavatko tulokset myönteistä kehitystä tai hyvää suorituskyykyä, ovatko tulokset hyviä muihin verrattuna, ovatko ne seurausta aiemmillä alueilla kuvatuista toimintatavoista ja miten kattavia esitetyt tulokset ovat. (Suomen Kuntaliitto–Valtiovarainministeriö 2001, 10.) Mallin arviointilogiikka on nimeltään TUTKA ja se koostuu neljästä osa-alueesta: tulokset, toimintatapa, käytännön soveltaminen sekä arviointi ja parantaminen (Mielikäinen, RAMK:n luento, 30).

Arviointilogiikka noudattaa myös kehittävän työntutkimuksen vaiheita (ks. kuvio sivulla 7.). Mallissa nostetaan esille johtajuuden merkitys organisaation mission ja vision luomisessa sekä strategian toteuttamisessa,

henkilöstövoimavarojen täysipainoisen hyödyntäminen sekä kumppanuussuhteiden hallinta. Keskeistä on prosessiajattelun vahva esiin nostaminen. Hyvä lopputulos vaatii hyvän prosessin: hyvin suunniteltujen, hallittujen ja jatkuvasti kehitettävien prosessien kautta varmistetaan strategian toteutuminen, henkilöstön motivaatio ja toiminnan tuloksellisuus sekä asiakastyytyväisyys. (Suomen Kuntaliitto–Valtiovarainministeriö 2001, 11.)

5.2 Palvelun laadun ja kustannustehokkuuden kehittäminen Lapin liiton taloushallinnossa

Uuden toimintamallin suunnittelu alkaa nykytilanteessa havaittujen ongelmien analysoinnista ja kehittämisen tavoitteiden määrittelystä. Tutkimusaineistosta nousi esille isona laatuun ja kustannustehokkuuteen vaikuttavana ongelmana kohdeorganisaatiossa olevan tiedon sirpaleisuus: tieto on varastoitu hajalleen eri tietokantoihin ja eri henkilöiden toimesta, jolloin tiedon hyväksikäyttömahdollisuudet ovat rajalliset. Tietoja tarvitsevat henkilöt eivät pääse käsiksi kaikkeen tietoon, mikä hidastaa ja hankaloittaa muun muassa johdon päätöksentekoa, kun raportit joudutaan keräämään monesta eri tietokannasta manuaalisesti. Suurimmaksi osaksi ongelma johtuu tietojärjestelmien yhteensopimattomuudesta. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat puutteellinen prosessien määrittely ja hitaus, tehtävien hajauttaminen liian monille henkilöille ja epäselvät tehtäväkuvat. Ratkaisua vaativia ongelmia ovat lisäksi raportoinnin informaatioarvon puutteellisuus ja heikko talousviestintä johdon ja taloushallinnon välillä.

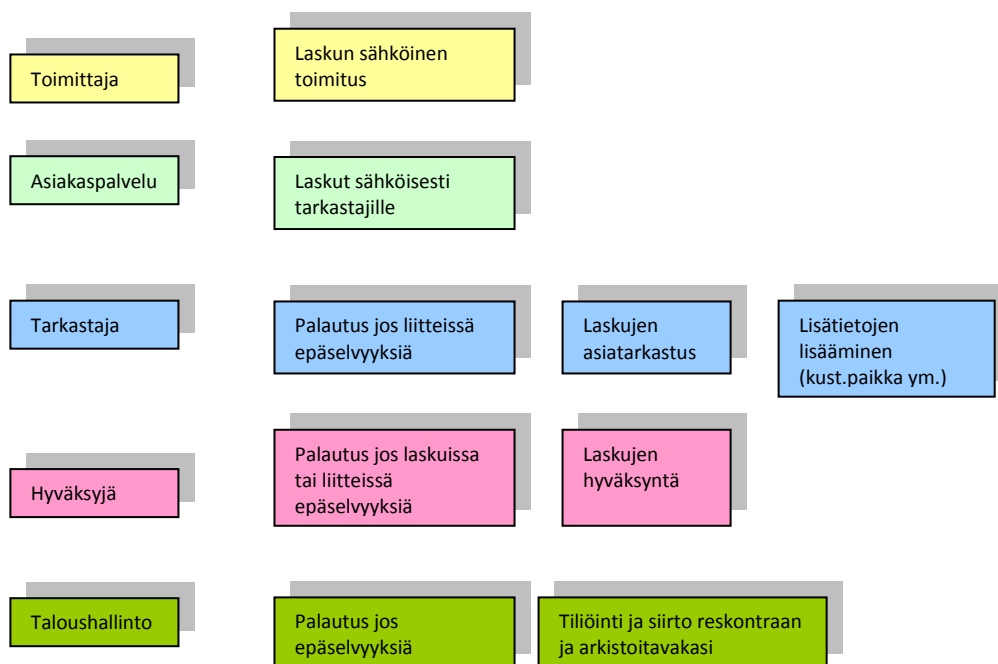
Kehittämisen tavoitteet ovat siis käytettävissä olevan tiedon saatavuuden ja analysoinnin helpottaminen, talousviestinnän lisääminen sekä informaation lisääminen ja laadun parantaminen. Miten tavoitteet voidaan saavuttaa? Sekä palvelun että tuotteen laatua voidaan parantaa huolellisella prosessikuvausten ja laatumittarien laatimisella yhteistyössä henkilöstön kanssa, niin että myös työntekijät ovat tietoisia heille asetetuista tavoitteista ja niiden mittareista. Taloushallinnossa laatumittareita voivat olla esimerkiksi kustannukset/tosite, virheiden lukumäärä/tosite, kirjanpitiöviennin hinta ja tilinpäätöksen valmistumisaika.

Laadun parantamiseen tarvitaan tiedon lisäksi toimivat työvälineet ja tekniikka. Teknisesti järjestelmien integrointi olisi helpoin ratkaisu informaation, raportoinnin ja talousviestinnänkin kehittämiseen, mutta nykyiset järjestelmät eivät taivu siihen. Vaihtoehdoksi jää parantaa nykyisten järjestelmien toimivuutta ja hankkia mahdollisuuksien mukaan uusia taloushallinnon palvelujen ja tuotteiden laatua ja tehokkuutta parantavia sovelluksia. Uusien sovellusten käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelua. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tärkeimmät kehittämis ehdotukset sekä sovellusten hankkimiseksi että johdon raportoinnin informaation käyttökelpoisuuden ja hyödyntämisen parantamiseksi.

5.2.1 Ostolaskujen sähköinen kierrätys

Tänä päivänä puhutaan yhä enemmän kokonaan sähköisestä paperittomasta taloushallinnosta. NykYTEKNIKALLA se olisi jo mahdollista, mutta vielä tarvitaan lisää aikaa. Hyödyt lienevät kuitenkin selvät kustannussäästöjen ja ajankäytön järkevämmän kohdentamisen myötä (Granlund–Malmi 2004, 53). Erityisesti ostolaskujen sähköinen kierrätys on osoittautunut kustannustehokkaaksi tavaksi aloittaa taloushallinnon sähköistäminen. Ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, jolloin sen tehostamisella ja automatisoinnilla on yleensä saavutettavissa suurimmat hyödyt. Lapin liiton nykyinen ostolaskujen käsittelyprosessi on esitelty sivulla 60.

Siirryttäessä perinteisestä paperilaskuprosessista sähköiseen käsittelyyn voidaan prosessin kustannuksissa säästää jopa 90 % (Lahti–Salminen 2008, 48). Paperisen ostolaskuprosessin ongelmia ovat muun muassa hidas laskun kierto, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Lisäksi laskut arkistoidaan mappiin, joten laskun tarkastelu jälkikäteen vaatii etsimisen tositelapista, mikä taas johtaa siihen, että laskun tarkistajat tai hyväksyjät ottavat siitä kopion omaan arkistoonsa myöhempää tarvetta varten. Sähköisessä järjestelmässä ostolaskujen tarkastajilla ja hyväksyjillä on käytössä sähköinen arkisto, joten laskukopioita tai omia paperiarkistoja ei tarvita (Lahti–Salminen 2008, 49–50).



Kuvio 15. Esimerkki ostolaskuprosessista sähköistämisen jälkeen (Mukaillen From Martti 2009, 6).

Kuviossa 15 yläpuolella on esimerkki ostolaskuprosessista sähköistämisen jälkeen. Toimittaja lähettää laskun sähköisesti suoraan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti. Laskujen asiatarkastajat saavat järjestelmästä viestin laskun saapumisesta. Tarkastaja palauttaa laskun jos siinä on epäselvyyksiä. Jos laskussa ei ole huomauttamista, seuraavaksi asiatarkastaja lisää tarpeelliset merkinnät, kuten kustannuspaikan, tarkemman selityksen (esimerkiksi matkan tarkoitus, osallistujat) ja tiliöinnin, mikäli niin on sovittu. Tarkastetusta laskusta lähetetään tieto laskun hyväksyjälle, joka joko palauttaa laskun tarkastajalle tai hyväksyy sen, jolloin lasku siirtyy taloushallinnon käsittelyyn. Sieltäkin lasku voidaan vielä palauttaa, jos esimerkiksi tiliöinnissä havaitaan virhe. Taloushallinto suorittaa laskun siirron ostoreskontraan, jossa muodostetaan pankkiin siirtyvä maksuaineisto (Lahti–Salminen 2008, 57–59).

Siirtyminen sähköiseen ostolaskujen kierrätykseen tehostaisi ostolaskujen käsittelyprosessia varmasti. Verkkolaskujen vastaanotto merkitsee lähes aina kustannussäästöjä. Eri laskelmien ja arvioiden mukaan paperimuodossa

olevan ostolaskun käsittely maksaa 15–50 euroa laskua kohden organisaatiosta ja prosessista riippuen. E-laskun käsittely sen sijaan maksaa korkeimmillaan noin 10 euroa. Täysin automatisoituna kustannus jää vajaaseen yhteen euroon (Lahti–Salminen 2008, 57–59). Lapin liitossa ei ole laskettu ostolaskuprosessiin kuluvaan aikaa tai kustannuksia, mutta kokemuksen perusteella on tiedossa, että esimerkiksi kymmeniä ostotapahtumia sisältävän luottokorttilaskun käsittely taloushallinnossa voi liitteiden keräämisineen ja tiliöinteineen kestää jopa tunnin. Toisaalta ”selvän” laskun käsittely kestää noin 2 minuuttia, jos ei huomioida laskun pöydällä viipymistä. Suurin osa laskuista kuitenkin on sellaisia, joissa ei ole epäselvyyksiä.

Järjestelmään siirtyminen helpottaisi myös Lapin liiton hallituksen puheenjohtajan hyväksyttäväksi menevien laskujen käsittelyä, koska hän voisi käydä hyväksymässä laskut omalta tietokoneeltaan, kun nyt hän hyväksyy laskut noin kerran kuukaudessa hallituksen kokouksen yhteydessä. Laskut joudutaan kirjaamaan ja maksamaan ennen hänen hyväksymistään, sen jälkeen niistä otetaan kopio kirjanpitoon ja alkuperäinen siirretään kansioon odottamaan kokousta. Hyväksymisen jälkeen kopio tuhotaan ja alkuperäinen lasku laitetaan mappiin oikealle kohdalle. Tässä on myös mahdollisuus virheisiin niin, että kaikkia laskuja ei muisteta laittaa hänelle menevään kansioon, tai että ne joutuvat hukkaan jossakin käsittelyn vaiheessa. Laskujen kopiointi on muutenkin asia, jossa tuhlataan sekä aikaa että rahaa. Ostolaskuista ja muista kirjanpitotositteista nimittäin otetaan jokaiselle hankkeelle kopiot hankkeen maksatushakemuksen liitteeksi. Sähköisestä järjestelmästä laskua voivat tarkastella sekä maksatuksen tekijä että tarkastaja, jolloin kopioinnin pitäisi ainakin teoriassa vähentyä.

Ostolaskujen kierrätysjärjestelmän hinta vaihtelee toimittajasta ja järjestelmän valmiuksista riippuen, mutta esimerkiksi nykyisen taloushallinto-ohjelman toimittajan Logica Oy:n tarjoama Pro Economica –ostolaskujen kierrätysjärjestelmän hankintahinta oli vuonna 2007 pyydetyn tarjouksen mukaan 9 950 euroa (10 lisenssiä ja 40 käyttäjää) ja lisäksi käyttöönottokoulutus pääkäyttäjille ja asiataarkastajille sekä hyväksyjille 950 euroa/päivä. Ylläpitokustannukset ovat noin 2 000 euroa vuodessa, joten

kokonaishinnaksi muodostuu hankintavuonna noin 17 000 - 20 000 euroa koulutukset ja hinnan korotukset huomioiden (Logica Oy, Tarjous 7.8.2007). Ensimmäisen vuoden jälkeen säästöä tulisi noin 5 500 euroa vuodessa edellyttäen, että laskujen määrä pysyy suurin piirtein ennallaan. Tälläkin asialla on myös toinen puoli: säästöjä laskettaessa on huomioitava, että kierrätysjärjestelmän toimittaja yleensä veloittaa erikseen jokaisesta henkilöstä, jolla on joku oikeus käydä katsomassa laskuja tai tekemässä merkintöjä järjestelmässä. On siis mietittävä myös sitä, kenelle ja kuinka monelle annetaan oikeudet asiataarkastukseen, ja miten tämä vaikuttaa laskujen kiertonopeuteen. Hyväksyjien osalta asia on selvempi, koska heitä on vain muutama. Hintaesimerkissä oli 40 käyttäjää, mikä olisi riittävä määrä.

Suurin ongelma taloushallinnon henkilöstön osalta on aiemmin mainittujen luottokorttilaskujen liitteiden tallentaminen järjestelmään. Ne jouduttaisiin skannaamaan laskun liitteeksi, ja se hidastaa sähköistä käsittelyä. Luottokortteja ei kuitenkaan ole kuin muutamilla henkilöillä, joten skannaaminen on pieni työ verrattuna ajansäästön kokonaisuuteen. Luottokorttien haltijat joutuisivat myös opettelemaan uuden tavan merkitä kustannuspaikan ja muut lisätiedot kuitteihin; nykyisin useimmat kirjoittavat selityksen kuitin taakse, eikä se enää olisi käytännöllistä, jos kuitti skannataan. Erilaisia merkintätapoja voi kehittää tarpeen mukaan. Verkkolaskujen yleistyessä myös järjestelmiä kehitetään vastaamaan käyttäjien toiveita. NykYTEkniikalla on varmaan mahdollista kehittää palvelua niin, että esimerkiksi luottokorttiosasto kirjautuisi jo tapahtumahetkellä maksupäätteeltä suoraan laskuun, ja laskun saapuessa sitä olisi mahdollista tarkastella ”drill down” eli porautumistekniikalla, jossa päästään tarkastelemaan tositetta rivi riviltä. Tällöin paperitositetta ei tarvittaisi lainkaan.

Toinen pohdintaa aiheuttava asia on laskujen kierron nopeus. Ei ole itsestään selvää, että sähköinen kierrätys nopeuttaisi laskun maksamista. Asiatarkastajat ja hyväksyjät eivät välttämättä ehdi käymään katsomassa laskuja heti ilmoituksen tultua, jolloin lasku odottaa järjestelmässä sen sijaan, että se odottaisi merkintää jonkun henkilön pöydällä. Tiliöinnin oikeellisuuteen on myös kiinnitettävä huomiota. Asiatarkastajat eivät ole

taloushallinnon ammattilaisia, joten heille olisi järjestettävä koulutusta järjestelmän käytön lisäksi tiliöinneistä ja myös sovittava yhteiset käytännön organisaation sisällä.

Järjestelmien toimintaperiaatteet ovat yleensä samantyyppiset, joten olisi helppo hankkia taloushallinnon ohjelman toimittajan tarjoama ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Pro Economica Ostolaskujen kierrätyssovelluksella hoidetaan yhteisön ostolaskujen hyväksyminen ja arkistointi. Laskut voivat olla joko skannattuja paperilaskuja tai sähköisessä muodossa vastaanotettuja Finvoice-muotoisia laskuja. Käsiteltävistä laskuista lähtee ilmoitus sähköpostilla käsittelijöille. Kun lasku on hyväksytty, voidaan se maksaa ilman erillisiä toimenpiteitä. Hyväksymiskierrossa olevat laskut ovat keskitetysti seurattavissa ostoreskontran raporttien ja kyselyjen avulla. Järjestelmää voidaan käyttää joko perinteisen Windows-käyttöliittymän tai web-käyttöliittymän kautta. Näitä voidaan käyttää rinnan ilman erillisiä määrittelyjä (Pro Economica- Ostolaskut Tuotokuvaus 2004, 1).

Toinen vaihtoehto on hankkia kierrätysjärjestelmä, joka sopii yhteen Pro Economica- taloudenohjausjärjestelmän kanssa, kuten Rondo. Se on käytössä monissa kunnissa ja lappilaisissa julkishallinnon organisaatioissa. Rondon toimintaperiaatteet ovat samanlaiset kuin Pro Economicassakin, suurin eroavaisuus löytyy mahdollisuudesta hankkia Rondo ASP-menetelmällä. ASP-menetelmässä asiakas vuokraa palvelun tiettyyn hintaan ja vuokranantaja huolehtii järjestelmän ylläpidosta. Lapin pelastuslaitos käyttää Rondoä, ja organisaatiossamme on alustavasti keskusteltu, voisiko Lapin liiton ostolaskujen sähköisen kierrätyksen hoitaa yhdessä pelastuslaitoksen kanssa. Tässä kehittämissuunnitelmassa ei valitettavasti ole resursseja selvittää näitä mahdollisuuksia, joten se jää myöhemmin tehtäväksi.

Lapin liiton ostolaskujen määrä on noin 1 500 kappaletta vuodessa, joten kustannukset ovat vähintään 22 500 euroa vuodessa, jos oletetaan, että yhden laskun käsittely maksaa 15 euroa. Säästöjä tulisi siis vähintään 5 euroa/ lasku eli 7 500 euroa vuodessa. Muutamat organisaatiot, esimerkiksi TeliaSonera, perivät ylimääräisen laskutuspalkkion paperilaskun

lähettämisestä. TeliaSonera veloittaa 5,00 € (alv 0 %) jokaisesta paperilaskusta, ja näitä laskuja tulee kuukausittain 4-6 kappaletta, joten säästöä tulisi siis jo pelkästään yhden toimittajan laskuista 20 -30 euroa kuukaudessa. Ostolaskujen sähköistämisen vaikutus kustannustehokkuuteen ja palvelun laatuun on siis täysin kiistaton.

5.2.2 Myyntireskontra ja sähköinen myyntilaskutus

Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi ja myyntireskontra (sisältäen suoritusten kuittauksen ja perintätoimenpiteet). Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen ainoastaan tilanteessa, jossa myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään omat ostolaskunsa sähköisesti. Suomessa lähetetään kaikkiaan noin 400 miljoonaa laskua vuodessa. Näistä vain joka kymmenes lähetetään sähköisesti. Sähköisestä laskutuksesta saatavat säästöt ovat yleensä varsin pienet, pääosin tulostus- ja postituskulut. Laskutuksen sähköistäminen vaatii monissa tapauksissa volyymeihin nähden merkittäviä kehityspanostuksia. Varsinkin käyttöönotot ovat olleet hankalia, koska laskutussovellusten ohjelmistoversioihin on jouduttu rakentamaan räätälöityjä laskuliittymiä verkkolaskuoperaattoreita varten. (Lahti–Salminen 2008, 74–75). Kuntien ja kuntayhtymien tilanne sähköisen laskutuksen suhteen on Kuntaliiton tekemän kyselyn (Kuntaliitto, Kuntamarkkinat 2009) mukaan heikko. Vain 14 kuntaa kyselyyn vastanneista 195 kunnasta lähettää sähköisiä laskuja. Sähköisiä laskuja vastaanottaa 105 kuntaa 195 kunnasta. Liikenne- ja viestintäministeri Suvi Lindénin asettaman verkkolaskutyöryhmän tavoitteena on saada sähköinen laskutus yleistymään merkittävästi vuoteen 2011 mennessä.

Myös sähköisen laskutuksen ongelmat on huomioitava. Kuntaliiton kyselyn (Kuntaliitto 2009, 14) mukaan sähköisessä laskutuksessa koettiin negatiivisena, että yrityksiä tai muita toimijoita tulee hitaasti mukaan ja vain pieni osuus yksityisasiakkaista voi ottaa sähköisiä laskuja vastaan. Myös yhteistoiminta muiden kuntien kanssa sekä myyntilaskutusjärjestelmien hajanaisuus ja eri operaattoreiden käyttöön liittyvät laite- ja linjaongelmat vaikeuttavat sähköistä laskutusta. Muutamit kunnat kokivat ohjelmat ja

niiden käyttöönoton vaikeaksi. Kaikki järjestelmät eivät mahdollista laskujen liitteitä ja joissakin tiliöinti oli ongelma. Viimeiseksi negatiiviseksi asiaksi oli koettu muutosvastarinta.

Edellä mainitut negatiiviset kokemukset huomioon ottaen sähköiseen myyntilaskutukseen siirtymisessä ei kannata hätiköidä, eikä missään tapauksessa tehdä kalliita investointeja. Miten sähköisen laskutuksen ongelman voisi siis ratkaista kustannustehokkaasti laadun siitä kuitenkin kärsimättä?

Eräs harkinnanarvoinen vaihtoehto on hankkia edullinen laskutusohjelma (Arkhimedes, Passeli tai muu vastaava) ja hoitaa verkkolaskutus Internetin kautta verkkolaskut.fi-palvelun avulla. Maakuntaportaali-hankkeelle hankittiin Arkhimedes-laskutusohjelma vuoden 2009 lopulla, mutta verkkolaskutusta ei ole toistaiseksi tarvinnut ottaa käyttöön vähäisen kysynnän takia. Palvelun käyttöönotto onnistuu muutamassa minuutissa eikä vaadi uusien ohjelmien asentamista. Perusominaisuudet ovat maksuttomia. Palveluun luotavasta laskusta ilmoitetaan vastaanottajalle ensisijaisesti sähköpostitse. Vastaanottaja voi maksaa laskun suoraan verkkopankissa, tulostaa sen paperille, arkistoida sen sähköisesti pdf-muodossa tai tilata sen itselleen Finvoice-muodossa tai paperilla. Tieto laskun tilasta välittyy automaattisesti laskuttajalle. Lähetetyt laskut arkistoituvat järjestelmään, joten niiden pohjalta on helppo lähettää uusia laskuja samoille vastaanottajille. Järjestelmästä on myös helppo tuottaa erilaisia seurantaraportteja (IT-viikko 2008). Palvelun hinta vaihtelee 0-1,85 euroa/lasku riippuen siitä, joudutaanko lasku lähettämään vastaanottajalle paperisena tai ns. vierasverkkoon (vierasverkko = muu kuin palveluntuottaja Maventan oma verkko, esimerkiksi Tieto, Basware, Itella jne.). Hieman hidastusta ja ongelmia aiheuttaa laskutustietojen ja suoritusten siirtäminen kirjanpitoon, mutta se on edullista ja mahdollista tehdä manuaalisesti niin kuin tähänkin asti.

Myyntilaskutusta kehitetään myös niin, että laskutus keskitetään vain yhdelle henkilölle. Nykyinen käytäntö on epäselvä, koska laskuja voi tehdä kuka tahansa. Käytössä on yhteinen Excel-laskulomakepohja, jossa on huomioitu muun muassa tulossa olevat SEPA-muutokset: IBAN-tilinumerot ja pankkien

BIC-koodit, mutta siitä huolimatta jotkut käyttävät vanhoja laskulomakkeita eivätkä välttämättä muista tallentaa niitä reskontrataulukkaan. Excel-taulukkopohjassa tulee helposti virheitä arvonlisäverossa, kun laskuja tekevät henkilöt, jotka eivät juuri ole talousasioiden kanssa tekemisissä eivätkä siten osaa kiinnittää huomiota, ovatko kaavat ja arvonlisäprosentit oikein.

5.2.3 Palkkahallinto-ohjelmaan muutoksia ja matkalaskut verkkoon

Palkkahallinto-ohjelman henkilöstötilinpäätösosiota ei Lapin liitossa ole otettu käyttöön. Suurimpana syynä tähän on kiire; kenelläkään ei ole ollut aikaa tallentaa ohjelmaan tarvittavia perustietoja. Perustietojen tallentaminen on aikaa vievä prosessi, koska kaikki tarvittava tieto on tallennettava järjestelmään ennen kuin sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Pitemmällä aikavälillä tallennus maksaa itsensä nopeasti takaisin, kun kaikki henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot olisivat samassa paikassa suhteellisen helposti saatavilla. Ohjelmaan voidaan tallentaa nimikirja, joka sisältää tiedot muun muassa henkilön entisistä työsuhteista ja peruskoulutuksesta. Sinne voidaan tallentaa myös tiedot lyhytaikaisista koulutuksista ja kursseista sekä uusista tutkinnoista. Henkilöstötilinpäätöksen laatimisprosessista jäisi monta työvaihetta pois.

Kaikki kerätyt tiedot on järkevää tallentaa samaan kansioon, johon kaikilla tietoja tarvitsevilla olisi käyttöoikeudet. Jos palkkahallinto-ohjelman tarjoamat mahdollisuudet otettaisiin käyttöön, niin taloushallinnon henkilöstö voisi laatia koko henkilöstötilinpäätösosion toimintakertomukseen. Ei ole kovin kustannustehokasta toimintaa, että neljä ihmistä tekee töitä yhden raportin aikaansaamiseksi. Tietohuoltosihteerin osuus jäisi vähäisemmäksi, mikä helpottaisi hänen omaa työtänsä. Käytäntö on vakiintunut, koska taloushallinnon henkilöstöllä ei ole ollut aikaa eikä ehkä kiinnostustakaan laatia kyseisiä raportteja. Tilanteet kuitenkin muuttuvat, kun osaaminen lisääntyy ja järjestelmät kehittyvät, joten sitä pitää myös hyödyntää.

Matkalaskuprosessi nivoutuu parhaimmillaan tiiviisti osaksi matkustuksen kokonaisuutta, kun tavoitteena on vähentää ja hallita paremmin myös suoria matkakustannuksia (lentoliput, hotellit jne.). Selkeällä ja keskitetyllä hallinnoinnilla ja raportoinnilla päästään johtamaan paremmin kustannuksia

ja kilpailuttamaan esimerkiksi matkatoimistoja ja lentoyhtiöitä. Suurin osa ajansäästöstä sähköisessä matkahallinnossa syntyy yleensä laskun laatimisen yhteydessä. Tästä hyötyvät erityisesti matkustavat työntekijät ja kulukorvauslaskujen tekijät. Lisäksi hallinto-osastolta poistuu parhaimmillaan merkittävästi päällekkäistä tallennustyötä ja samalla virheiden selvitykseen kuluva aika vähenee (Lahti–Salminen 2008, 93–95).

Sähköisessä matka- ja kululaskuprosessissa koko prosessi hoidetaan mahdollisimman pitkälle kyseiseen tarkoitukseen erikseen rakennetulla sovelluksella. Markkinoilta löytyy useita erilaisia vaihtoehtoja, joista jotkut toimivat yksinkertaisina tietojen tallennusalustoina, eivätkä sisällä matkustussääntöjä ja näihin liittyviä laskentasääntöjä (Lahti–Salminen 2008, 99).

Sähköisessä prosessissa työntekijä laatii matkalaskun erillisessä sovelluksessa tai ohjelmamoduulissa. Matkakorvausten käsittelyyn tarkoitetuissa ohjelmistoissa yleensä riittää, että laskun laatija kertoo matkan perustiedot eli lähdön ja paluun kellonajat, kilometrit, kulkuvälineen, kyydissä olleiden henkilöiden lukumäärän ja muut korvauksen suuruuteen vaikuttavat tekijät. Ohjelma laskee annettujen tietojen perusteella automaattisesti päivärahat ja kilometrikorvaukset oikein. Yksi merkittävimmistä kehitysaskelista on se, että luottokorttitapahtumien käsittely on parhaimmillaan täysin automaattista. Luottokortilla tai muulla soveltuvalla maksukortilla tehdystä ostosta voi parhaimmillaan syntyä matkalaskuohjelmaan valmiiksi tiliöity tapahtuma, joka kohdistuu suoraan oikealle matkalaskulle tarvittavine selityksineen. Valmis lasku lähetetään sähköisesti hyväksyttäväksi oikealle henkilölle. Matkalaskun maksatus voidaan hoitaa suoraan matkalaskuohjelmasta, jos käytössä liittymä, jolla maksuaineisto voidaan ajaa oikeassa muodossa maksuliikenneohjelmistoon. Luottokorttiaineisto saadaan siirtämällä se digitaalisessa muodossa luottokorttiyhtiöstä suoraan matkalaskuohjelmistoon. Vastaava toiminto on käytössä myös joillakin matkatoimistoilla, joten sitä voisi hyödyntää matkakulujen kokonaisseurannassa myös sellaisissa tapauksissa, joissa työnantaja on maksanut esimerkiksi lentoliput tai majoituksen matkatoimiston laskulla eikä työntekijälle tule korvausta (Lahti–Salminen 2008, 99–102).

Matkalaskusovelluksesta saadaan useimmissa sovelluksissa ajettua sekä kaikki vaadittavat lakisääteiset raportit että työntekijän, johdon ja taloushallinnon tarvitsemat analyysit ja yhteenvetoraportit. Lakisääteinen raportointi matkalaskujen osalta sisältää verottajan vuosi-ilmoitukset. Vakuutusyhtiölle tarvitaan yleensä matkavakuutusta varten raportteja toteutuneista matkapäivistä. Johdon raportointi voi puolestaan pitää sisällään esimerkiksi tietoa matkakustannusten suuruudesta ja kehitymisestä henkilöittäin, vastuualueittain tai projekteittain. Lisäksi hyödyllisiä tietoja voivat olla kustannukset ja matkojen lukumäärät esimerkiksi maittain tai kululajeittain. Tehokas raportointi on sähköistä ja toimii mahdollisimman pitkälle itsepalveluperiaatteella. Tietoa tarvitsevilla on pääsy järjestelmään ajamaan raportteja silloin, kun niille on tarve ja vakioraportit saadaan tulostettua aina tarvittaessa. Tietoja on myös mahdollista siirtää muihin raportointijärjestelmiin. Matkalaskusovellusta valittaessa kannattaakin kiinnittää riittävästi huomiota siihen, että liittymäraja- ja pinnat on hyvin määritelty ja uusien liittymien rakentaminen ja hallinta on helppoa ja kustannustehokasta. Markkinoilta löytyy ASP-palveluna kokonaisratkaisuja, joissa on kaikki perusliittymät valmiiksi rakennettuna, jolloin myös pienempi yritys pääsee hyötyihin kiinni ilman merkittäviä alkuinvestointeja (Lahti–Salminen 2008, 105–107).

Matkalaskuohjelman hankkiminen täydentää tai korvaa kokonaan palkkaohjelmasta saatavat raportit. Palkkaohjelmasta saatavat matkakuluihin liittyvät raportit ovat Verohallinnolle menevät tiedot maksetuista päivärahoista ja kulukorvauksista. Matkalaskuohjelman käyttöönotto helpottaa myös luottamusmiesten matkalaskujen käsittelyä, koska hekin voisivat tehdä matkalaskunsa suoraan järjestelmässä Internetin kautta. Palvelun huonona puolena on mainittava se, että kaikki luottokorttiyhtiöt ja matkatoimistot eivät ole mukana järjestelmässä, jolloin tiedot joudutaan edelleen etsimään eri tietokannoista, elleivät oman organisaation yhteistyökumppanit satu olemaan mukana. Toisaalta yhteistyökumppanit voivat kilpailuttamisen seurauksena muuttua, joten järjestelmän hankinnan kannattavuutta on mietittävä eniten oman organisaation näkökulmasta tärkeiden tarpeiden kannalta, eli tehokkuuden ja seurannan kehittämisen näkökulmista.

5.2.4 Muut taloushallinnon kehittämismahdollisuudet

Taloudenohjausta voi toki kehittää muillakin tavoilla kuin hankkimalla nykyiseen järjestelmään uusia osioita tai yhdistämällä toiminnot pelastuslaitoksen järjestelmään. Uutena vaihtoehtona laskentamarkkinoita valtaavat pilvipalvelut (cloud computing), jotka yksinkertaistettuna ovat netin kautta jaettavia ohjelmapalveluita. Pilvipalveluiden perusajatus on sama kuin Internetissä itsessään tai asiakaspalvelin-arkkitehtuurissa: tieto ja ohjelmat tallennetaan palvelimelle, josta niihin pääsee käsiksi mistä tahansa. (Tietoviikko 22.4.2010.) Pilvilaskennan ansiosta yritysten ei tarvitse investoida tietokoneisiin, joiden ylläpito on kallista ja jotka vanhenevat käsiin. Sen sijaan yritys voi vuokrata kapasiteettia internetissä toimivilta palveluntarjoajilta, kuten Microsoftilta tai Amazonilta. Toisaalta osa analyytikoista uskoo pilviteknologian olevan villitys, joka menee pian ohi. (Tekniikka & Talous 28.4.2010.) Julkishallinnossakin ollaan etenemässä hajautuksesta keskitykseen. Sitra (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) nimittäin ehdottaa, että kuntien ja kuntayhtymien tietotekniikka- sekä henkilöstö- ja taloushallintopalvelut organisoidaan kahteen kuntien omistamaan palvelukeskukseen. Toinen hoitaisi keskitetysti kuntien tietotekniikkaa ja sähköisten palvelujen kehittämistä, toinen keskittyisi talous- ja henkilöstöhallintoon. (Tekniikka & Talous 19.10.2009.)

5.2.5 Johdon raportoinnin kehittäminen

Johdon raportoinnissa ei tutkimusaineiston mukaan ollut selkeitä ongelmia. Kehittämistä toivottiin raporttien informaatioarvoon muun muassa niin, että kustannuksia voitaisiin seurata ja analysoida tarkemmin. Kehittämistä nähtiin myös budjetoinnissa sekä informaation että menettelytapojen osalta.

Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut entistä suuremman raportoinnin joustavuuden ja räätälöitävyyden. Asioita on hyvä arvioida monesta näkökulmasta. Tähän antaa mahdollisuuksia niin sanottu OLAP-teknologia (on-line analytical processing), jolla tarkoitetaan nopeata analyysia moniulotteisesta informaatiosta, joka on peräisin yrityksen tietovarastosta (data warehouse) tai tietokannoista. (Järvenpää ym. 2003, 164.) Tämän teknologian käyttöönotto Lapin liitossa vaatisi sellaista teknistä osaamista, jota organisaatiossa ei tiettävästi tällä hetkellä ole.

Kehittämisajatuksena se kuitenkin on käyttö- ja toteuttamiskelpoinen, esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Jonkin verran parannusta voi saada myös yksinkertaisemmalla menetelmällä: jos raportit siirretään kirjanpito-ohjelmasta suoraan taulukkolaskentaohjelmaan, niin jokainen raporttien käyttäjä pystyisi itse muokkaamaan haluamiaan raportteja. Edellytyksenä hyvälle ja hyödyllisille raporteille on tietenkin hyvä pohjatyö. Tilikartan pitää olla tarkoituksenmukainen, koska se on kaikkien raporttien pohja. Taulukkolaskentaohjelmalla voi tehdä monenlaisia automaattisia linkityksiä, jolloin saldot päivittyvät tai ohjelma hakee muuttuneet tiedot käyttäjän määrittelemistä paikoista.

Tutkijan omien havaintojen perusteella taloushallinnon henkilöstön ja johdon välistä viestintää pitää kehittää enemmän säännöllisen vuorovaikutuksen suuntaan. Lapin liitossa talouden johtaminen kuuluu hallintojohtajan vastuualueeseen. Hallinto- ja taloustiimiin kuuluu 11 henkilöä, joista vain kolme työskentelee taloushallinnossa, joten talouden johtamiseen ja ohjaukseen liittyvät asiat jäävät liian vähälle huomiolle kerran kuukaudessa pidettävissä kokouksissa. Viestintää parantaa huomattavasti, jos taloushallinnossa olisi talouspäällikkö, jonka tehtäviin kuuluu taloushallinnon ja sen eri prosessien kehittäminen sekä raportointi johdolle. Helposti toteutettavana ratkaisuna jo säännöllinen tunnin palaveri hallintojohtajan kanssa esimerkiksi kerran viikossa parantaa taloushallinnon ja johdon välistä viestintää merkittävästi. Näin vältetään ikäviltä yllätyksiltä.

Nykytilanteessa esimerkiksi pyynnöt raporteista tulevat viime hetkillä, jolloin niiden laatu kärsii kiireestä. Joskus tulee myös väärinkäsityksiä siitä, mitä halutaan. Säännöllisten palaverien avulla taloushallinto voi ennakoida muun muassa tulevat kokoukset, joihin tarvitaan tiettyjä tietoja taloushallinnosta, jolloin niitä olisi aikaa valmistella huolellisemmin. Säännöllisyys ”pakottaisi” sekä taloushallinnon että johdon kiinnittämään huomiota talouden seurantaan ja analysointiin. Myös reflektointitilaisuudessa 9.6.2010 ehdotettiin aikataulujen laatimista, jotta tieto kulkisi oikeaan aikaan. Tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin, ei vain taloushallinnolta johdolle. Säännöllisten ”Viikon talouskatsaus” -palaverien avulla yhteinen ymmärrys taloudenjohtamisesta

lisääntyy ja kehittää organisaatiota sekä yhdistäisi myös taloushallinnon osaksi organisaation strategiaa.

Kustannuksia halutaan seurata nykyistä tarkemmin. Tilikarttaan toivottiin lisää tilejä, jotta muun muassa matkakustannuksia voitaisiin seurata tarkemmalla tasolla. Muutamia vuosia sitten siirryttiin käyttämään vuokra-autoja sen sijaan, että henkilökunta käyttäisi omaa autoa työmatkoilla ja olisi ollut tärkeää tietää, kuinka paljon muutoksesta kertyi säästöä, vai nousivatko kustannukset. Nykyisestä järjestelmästä ei kuitenkaan saada tietoa muutoksen vaikutuksista, koska kaikki matkakustannukset (päivärahat, polttoainekustannukset, autonvuokrat, lentoliput ym.) kirjataan samalle kirjanpitotilille. Johdon tarpeen lisäksi myös henkilökunnalta toivotaan kustannustietoisempaa otetta toimintaan. Henkilökohtainen budjetti jokaiselle työntekijälle on eräs tämän kehittämissuunnitelman uusia ideoita. Se voisi avata henkilöstön silmiä miettimään oman työn kustannuksien suhdetta työn tuloksiin ja auttaisi myös johdon päätöksenteossa. Toisaalta se lisäisi henkilöstön työtä, koska tietojärjestelmässä ei ole mahdollisuutta seurata kustannuksia henkilötasolla. Kustannusten seuranta jäisi siis jokaisen työntekijän omalle vastuulle.

Budjetointiprosessi kehittyy myös niin, että vastuualuepäälliköt saavat toteutumamaraportin kuukausittain. Ne on mahdollista tallentaa palvelimelle tiettyyn kansioon esimerkiksi Excel-muodossa, jolloin niitä voi muokata tarpeen vaatiessa. Vastuualuepäälliköiden on myös hyvä tietää kokonaisbudjetin toteutuma, ja tämäkin tieto olisi saatavilla yhteisessä tiedostossa. Toisen johtoryhmän jäsenen haastattelussa 21.12.2009 tuli esille halu käsitellä talousarviota kokonaisuutena ennen hallituksen käsittelyä:

”Kun ei tehdä yhdessä, niin katoaa se ymmärrys siitä, mikä on kokonaisuus.”

Toinen uusi käyttöön otettavaksi suositeltava budjetti on investointibudjetti niin, että siinä huomioidaan myös investoinnin vaatimat henkilö- ym. resurssit. Näsi ym. mainitsevat investointibudjetin olevan eräs erityinen budjettityyppi, jossa keskeisenä ongelmana on resurssien allokointi.

Investointibudjetti on useimmiten ainutkertainen, joten yrityksen ja erehdyksen avulla tapahtuva toiminnan ja talouden ohjaus ei ole mahdollista (Näsi ym. 2001, 42). Investoinnit on suunniteltava huolella: kannattavuus on ennakoitava ja rahoitustarve määriteltävä. Heikosti toteutettu investointi saattaa vaarantaa jopa organisaation tulevaisuuden. (Neilimo–Uusi-Rauva 2005, 207.) Lapin liitossa ei ole ollut käytössä varsinaista investointibudjettia, koska isoimmat investoinnit liittyvät yleensä kone-, laite- ja ohjelmistohankintoihin, eivätkä ne vuositasolla ole kovin suuria summia. Vastuualueet laativat oman suunnitelman hankinnoista, mutta niitä ei ole yhdistetty mitenkään, jolloin kokonais seuranta on hankalaa. On myös muistettava, että isommat investoinnit vaativat taloudellisten resurssien lisäksi henkilöresursseja, esimerkiksi uuden ohjelman käyttöönotto vaatii ison panostuksen henkilöstöltä ja edellyttää huolellista suunnittelua. Nämä resurssivaatimukset jäävät usein liian vähälle huomiolle ja käyttöönotto hidastuu.

Jo ennen tämän kehittämissuunnitelman aloittamista on toivottu yleiskustannusten jakotaulukkoa kaikkien käyttöön. Se helpottaa hankkeiden budjettisuunnittelua. Tällainen taulukko on laadittu 2010 alussa (liite 2.). Taulukko on tarkoitettu lähinnä suuntaa antavaksi, koska tarkkoja tietoja kaikista kustannuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä ei ole ennakoon selvillä.

Tehtävien jakaminen oikeille henkilöille ja tehtävänkuvien tarkka määrittely on eräs tärkeä raporttien laatuun vaikuttava kehittämiskohde. Raporttien tulostamisesta ja muokkaamisesta erilaisiin tarpeisiin vastaavat taloushallinnon henkilöstön lisäksi muu henkilöstö joiltakin osin. Raporttien laatu muuttuu jokaisen niitä käsittelevän henkilön jäljiltä, lopputulos saattaa olla joko alkuperäistä parempi tai heikompi, mutta joka tapauksessa erilainen.

Uusia raporttitarpeita ei ilmennyt, mutta johdon tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi olisi hyödyllistä selvittää henkilöstötilinpäätöksessä organisaation aineettoman pääoman arvo, joka muodostuu työntekijöiden osaamisesta, organisaation prosesseista ja asiakassuhteista. Aineeton

pääoma koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedosta (Viitala–Jylhä 2006, 323).

| Inhimillinen pääoma | Suhdepääoma | Rakennepääoma |
|--|--|--|
| Tiedot ja taidot Kokemus Koulutus Luovuus ja innovatiivisuus Muut ominaisuudet (esim. johtajuus, yrittäjäys) | Suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin Sopimukset sidosryhmien kanssa Organisaation imago ja brändit | Teknologiat Tietojärjestelmät Prosessit Arvot ja kulttuuri Johtamisfilosofia Patentit, tekijänoikeudet, ammattisalaisuudet sekä muut immateriaalioikeudet |

Kuvio 16. Aineettoman pääoman osa-alueet (Viitala–Jylhä 2006, 323: Lähde Lönnqvist ja Mettänen 2003)

Asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata erilaisilla suorituskymittareilla. Kuviossa 16 (yllä) on esitetty ulottuvuuksia, joista organisaation suorituskyyky muodostuu. Asiantuntijaorganisaatiossa aineettomalla pääomalla on suurin merkitys organisaation suorituskyykyä mitattaessa ja arvioitaessa. Tässä kehittämissuunnitelmassa ei valitettavasti ole mahdollisuuksia mittareiden kehittämiseen, se vaatii oman suunnitelmansa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Lapin liiton taloushallinnon informaation tuottamista johdon ja muun henkilöstön päätöksenteon tueksi. Organisaation johdon näkökulmasta toivottiin kustannustehokkuutta parantavia kehittämis ehdotuksia. Kehittämissuunnitelman aluksi selvitettiin organisaation taloushallinnon nykytila, kehittämistarpeet sekä mahdolliset toiveet ja ideat kehittämisen kohteista teemahaastattelujen ja muun havainnoinnin pohjalta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että taloushallinto nähtiin tärkeänä tukitoimintona, jota ilman ei tulla toimeen, mutta toisaalta sen rooli organisaatiossa on varsin näkymätön. Henkilöstön osaamisen taso koettiin riittävän hyvänä. Taloushallinnon tuottaman informaation nähtiin enimmäkseen vastaavan tarpeita, eikä kehittämistarpeita osattu tarkemmin määritellä. Aineistoa analysoitaessa suurimmiksi ongelmiksi ja kehittämistarpeiksi nousivat yleinen tiedon hajanaisuus, määrittelemättömät ja hitaat prosessit, tietojärjestelmien huono yhteensopivuus, raporttien perustasoisuus sekä taloushallinnon riittämätön viestintä johdon päätöksentekoa avustamaan. Taloushallinnon henkilöstö koettiin kiireiseksi ja ylityöllistetyksi. Kaikki edellä mainitut ongelmat liittyvät joko kokonaan tai osittain palvelun laatuun, joka tästä syystä nousi kehittämissuunnitelman tärkeäksi kehittämisen näkökulmaksi. Kehittämissuunnitelman tuloksena näihin ongelmiin pyrittiin löytämään joko konkreettinen ratkaisu tai kehittämisvaihtoehtoja.

Informaation tuottamisen kehittämiseen löydettiin ratkaisuja, joita voidaan soveltaa ja toteuttaa. Olennaisen tärkeä informaation kehittämiskohde on jo aikaisemmin mainittu informaation laatu, jota voidaan parantaa sekä prosessien määrittelemisellä, tietojärjestelmän kehittämisellä että talousviestinnän tehostamisella. Tietojärjestelmän kehittäminen ostolaskujen sähköisellä kierrätysjärjestelmällä ja sähköisen matkalaskuohjelman hankkimisella parantaa pidemmällä aikavälillä myös kustannustehokkuutta, kun monta aikaa vievää työvaihetta jää pois sekä taloushallinnon henkilöstöltä, johdolta että muulta henkilökunnalta. Matkalaskusovelluksen hankinta parantaa kustannustehokkuuden lisäksi myös johdon informaatiota,

koska ohjelmasta on saatavissa yksityiskohtaisia raportteja erilaisilla kriteereillä. Talousviestintää ja raporttien laatua voidaan parantaa ensinnäkin uudella henkilöllä tai muuttamalla nykyisen henkilökunnan toimenkuvia niin, että talouden johtamisen tueksi saataisiin tehtävään perehtynyt henkilö. Toiseksi viestintää kehitetään lisäämällä johdon ja taloushallinnon välistä yhteistyötä säännöllisillä palaverilla, joissa käydään läpi yhteisiä asioita. Taloushallinnon prosessit on määriteltävä. Säännöllinen yhteistyö kasvattaa yhteisymmärrystä, kytkee myös taloushallinnon osaksi organisaation strategiaa ja parantaa näin muun muassa raportoinnin tasoa. Tutkimuksen tavoitteet voidaan katsoa saavutetuksi.

Tämän kehittämissuunnitelman tulokset tukevat myös muita aikaisemmin samasta aiheesta saatuja tutkimustuloksia. Informaation ja palvelun laatua tietojärjestelmän menestystekijöinä pienten ja keskisuurten asiantuntijaorganisaatioiden johdon raportoinnissa on tutkinut Veera Oja 2010. Hänen tutkimustulostensa mukaan johdon raportointia pidetään tärkeänä, mutta sen suoritustaso voisi olla parempi. Budjettien suunnittelu mielletään tärkeäksi, mutta se ei onnistu kovin hyvin johtuen raportoinnin yleisistä ongelmista. Raporttien sisältämän informaation tulisi olla kattavampaa ja tarkempaa kuin se nyt on. Raportteja tuottavan järjestelmän olisi oltava helppokäyttöinen ja sen tuottaman informaation laadukasta (Oja 2010, 100–101).

Ostolaskujen sähköiseen kierrätyksen siirtymisen todetaan helpottaneen ja nopeuttaneen käsittelyä, mutta toisaalta se ei helpota muita organisaation ”ongelmia”, kuten laskujen jakamista, oikeiden kustannuspaikkojen löytymistä tai laskujen joutumista väärille henkilöille. Monet ongelmat liittyvät organisatorisiin toimintatapoihin, ja niitä täytyy kehittää muilla tavoin (Lehtopää 2010, 82). Päivi Vyhnalekin mukaan taloushallinnolta toivottiin näkyvämpää roolia sekä talouden ohjauksessa ja neuvonnassa. Näin taloushallinnon viestintää voidaan lisätä ja tuoda taloushallintoa lähemmäs muuta organisaatiota (Vyhnalek 2009, 62–63).

Tutkimuksen arviointiin liittyy myös validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus

mitata. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tämän tutkimuksen tarkka kulku on selostettu luvussa 1.4. sivuilla 11–13 vuorotellen teorian ja käytännön toteuttamisen välillä. Koko henkilöstölle tarkoitettu reflektointitilaisuus pidettiin 9.6.2010. Paikalla oli 12 henkilöä. Tilaisuudessa esille tulleet ajatukset on esitetty asianomaisissa kohdissa. Niiden pohjalta voidaan todeta, että tutkijan tulkinnat asioista ovat olleet henkilöstön mielipiteiden kanssa yhtenäisiä eikä tutkimuksen luotettavuutta ole syytä epäillä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta, joka soveltui hyvin tähän kehittämissuunnitelmaan. Tutkimus eteni kehittävän työntutkimuksen vaiheita väljästi mukaillen nykyisen toimintatavan ja ongelmien kartoittamisesta uuden toimintamallin suunnitteluun ja analysointiin.

Kehittämistoimenpiteille ei ole laadittu varsinaista aikataulua, mutta alustavana tarkoituksena on toteuttaa tärkeimmät kehittämistoimenpiteet sitä mukaa, kun se on mahdollista ja muiden töiden kannalta järkevää. Taloushallinnon ja johdon väliset viikkopalaverit voidaan aloittaa heti kesälomien jälkeen elokuussa 2010. Tilikartta uudistetaan myös syksyn aikana niin, että uudet tilit saadaan lisättyä ennen vuodenvaihdetta. Osto- ja matkalaskujen sähköistä kierrätysjärjestelmän hankintaa aletaan selvittää syksyn 2010 aikana niin, että ne olisi mahdollista ottaa käyttöön tilikauden 2011 aikana. Myyntireskontran osalta selvitystyö on käytännössä tehty jo tässä kehittämissuunnitelmassa, joten uusi laskutusohjelma voidaan hankkia tämän vuoden puolella. Se ei aiheuta suuria muutoksia, koska käyttöönotto on helppo, ja hankintakustannus on niin pieni, että sitä ei tarvitse edes kilpailuttaa. Prosessien määrittelemisestä sekä taloushallinnon palvelun ja informaation laadun parantamiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisaikatauluista ja menetelmistä keskusteltaneen organisaation vuosittain pidettävillä kehittämisspäivillä. Isoja muutoksia ei voi tehdä ilman toimenpiteiden huolellista suunnittelua ”kertarysäyksellä”, etenkin kun taloushallinnossa on juuri nyt meneillään muun muassa SEPA:n käyttöön

ottamiseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelu- ja selvitystyö sekä arvonlisäveroprosenttien muutoksesta aiheutuvat lisätyöt.

Kehittämissuunnitelmaa on mahdollista käyttää myöhemmin esimerkiksi laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä, koska taloushallinnon palvelun laatua ja sen kehittämistä on tässä jo jonkin verran selvitetty. Tätä voi käyttää pohjana taloushallinnon prosessien määrittelyssä ja tulevissa taloushallinnon kehittämishankkeissa. Suoritusmittarien kehittäminen on erittäin hyvä jatkotutkimuksen aihe. Kehittäminen on jatkuva toiminto ja aina on parantamisen varaa. Lapin liitossa on myös muita ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisesta kiinnostuneita, joten tätä työtä ja sen tuloksia voi jatkojalostaa myöhemmissä opinnäytetöissä vaikkapa tekemällä arviointitutkimuksen tämän kehittämissuunnitelman toteuttamisesta.

LÄHTEET

- Alhola, K. – Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.
- Bruns, Jr. W. – McKinnon, S. 1993. Information and managers: A Field Study. *Journal of Management Accounting Research* (5): 84 - 108.
- Deegan, G. 2000. *Financial Accounting Theory*. McGraw-Hill Book Company Australia Pty Limited.
- Drury, C. 2003. *Cost & Management Accounting – An Introduction*. Fifth Edition. Zrinski, Croatia.
- Eura2007. EU:n rakennerahastojen hallintajärjestelmä. Osoitteessa <https://www.eura2007.fi/aura/public/OpenPDF.do?pdfname=EAKR-hakemuslomake>
- Financial Accounting Standards Board. Osoitteessa <http://www.fasb.org/home>
- Granlund, M. – Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004.
- Heinonen, A. – Myöhänen, S. 2006. Tililuettelomalli kunnille ja kuntayhtymille. Kuntaliitto, Helsinki.
- Helsingin yliopisto 2010. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Muutoslaboratorio. Kehittävän työntutkimuksen metodologia. Osoitteessa <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2009.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.
- Ikäheimo, S. – Lounasmeri, S. – Walden, R. 2007. Yrityksen laskentatoimi. Ws Bookwell Oy, Juva.
- IT-Viikko 2008. Artikkelin Sähköinen laskutus avattiin Arkhimedekselle 4.3.2008. Osoitteessa <http://www.itviikko.fi/ratkaisut/2008/03/04/sahkoinen-laskutus-avattiin--arkhimedekselle/20086607/7>
- Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehti-kirjoittelussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Jyrkkiö, E. - Riistama, V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WS Bookwell Oy, Porvoo.

- Järvenpää, M. – Partanen, V. – Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Järvinen, P. J. 2004. Laatukustannukset julkisessa palvelutuotannossa. Teknillinen korkeakoulu. Lahden keskus. Julkaisusarja www.aluenet.com
- Kallio, O.- Martikainen, J-P. – Meklin, P. – Oulasvirta, L. 2005. Tutkimus kuntien talousjohtamisesta 1996-2003. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. XGS, Kuntatalo, Helsinki.
- Kunnat.net 2009. From Martti, Tiede: Sähköisellä laskutuksella tehokkuutta prosesseihin.Osoitteessa http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;66354;66365;155179
- Lahti, S. – Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa –sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä. WS Bookwell Oy, Juva 2008.
- Lapin liitto 1996. Lapin liiton toimintakertomus 1996.
- Lapin liitto 2009. Haastattelut ajalla 17.-21.12.2009 sekä muut kommentit 26.4.2010 ja 28.5.2010.
- Lapin liitto 2009. Henkilöstökertomus. Osoitteessa <http://lapinliitto.tjhosting.com/kokous/201076-17-2496.PDF>
- Lapin liitto 2009. Keskeiset säännöt. Osoitteessa http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=38178&name=DLFE-3089.pdf
- Lapin liitto 2010. Maksatustiimin palaveri 26.6.2010
- Lapin liitto 2010. Kehittämissuunnitelman esittely henkilöstölle ja reflektointi 9.6.2010.
- Lehtopää, M. 2010. Kuntien henkilöstön informaatioteknologian hyväksyntä ja sähköisen toimintakäytännön omaksuminen. Hallintotieteen pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Leppiniemi, J. – Leppiniemi, R. 2009. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. WS Bookwell Oy. Juva 2009.
- Lillrank, P. 2009. Fennian asiakaslehti 16.10.2009. Artikkelit Paul Lillrank: Laatu?
- Logica Oy 2005. Pro Economica/Status Kirjanpito ja budjetointi – Menetelmäkuvaus.
- Logica Oy 2007. Tarjous Pro Economica ostolaskujen kierrätyksestä ja Populus-matkalaskuista.

- Logica Oy 2010. Puhelinkeskustelu 9.6.2010 M. Bodmann – L. Mantere
- Lumijärvi, I. – Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Mansukoski, S.- Mitronen, L.- Porenne, P. – Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmyöskentely. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Mantere, L. 2009-2010. Tutkimuspäiväkirjan muistiinpanot.
- Mielikäinen, M. Luento Kokonaisvaltainen laadunhallinta ja laatujärjestelmät. RAMK. Osoitteessa http://ta.ramk.fi/~maisa.mielikainen/Ohjelmistoalan_laatuja_rjestelmat/504O05/Luennot/Kokonaisvaltainen_laadunhallinta_ja_laatuja_rjestelmat.pdf
- Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus – Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Suomen Kuntaliitto. Hakapaino Oy, Helsinki 2002.
- Needles, B. E. Jr – Powers, M. 2004. Financial Accounting Eighth Edition. Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- Neilimo, K.- Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki
- Näsi, S. – Hokkanen, A. - Latvanen J. 2001. Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Oja, V. 2010. Informaation ja palvelun laatu tietojärjestelmän menestystekijänä pienten ja keskisuurten asiantuntijaorganisaatioiden johdon raportoinnissa. Tietojärjestelmätieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Orta, K. 2001. Summary of Albright T. – Roth T. 1992. The measurement of quality costs: An alternative paradigm. Accounting Horizons (June): 15-27.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media, Helsinki.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Riahi-Belkaoui, A. 2004. Accounting theory 5th edition. Seng Lee Press, Singapore

- Suomen Kuntaliitto – Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla – Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä.
- Suomen Kuntaliitto 2009. Kuntamarkkinat 9.9.2009. Luentomateriaali Tyni T. Ajankohtaista taloudenohjauksesta: Sähköisen laskutuksen tilanne kunnissa ja kuntayhtymissä. Osoitteessa http://www.yrittajat.fi/File/26e4f5de-0b4a-48d3-9453-8c61e915d3a2/Kuntien%20ja%20kuntayhtymien%20laskennasta_Tyni.pdf
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy 2007.
- Taloustieteellinen yhdistys 2010. Kansantaloudellinen aikakauskirja -106. vsk. – 1/2010. Tarkka, H. Julkisen hallinnon tuottavuus ja tietojärjestelmien yhteentoimivuus. Osoitteessa: <http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12010/kak12010tarkkahelena.pdf>
- Taloustutkimus Oy 2004. Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä. Osaraportti.
- Tekniikka & Talous 19.10.2009. 1960-luvun malli tulee takaisin – tietotekniikka menee pilveen. Osoitteessa <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article337379.ece#>
- Tekniikka & Talous 28.4.2010. Pilvilaskennan suosio tuplaantuu. Osoitteessa <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article399910.ece?s=l&wtm=-28042010#>
- Tietoviikko 22.4.2010. Mikä ihmeen pilvi? Cloud computingin alkeet peruskäyttäjälle. Osoitteessa <http://www.tietoviikko.fi/edut/pilvi/article394325.ece?s=l&wtm=tietoviikko/-22042010#>
- Tilisanomat 3/2010. Lompolojärvi, T. Artikkelikeli Mikä on FIA?. Suomen Taloushallintoliitto ry 2010.
- TDWI Finland 2008. Malmi, T. 2008. Luento Performance management. Osoitteessa http://www.dw-institute.fi/jasensuojattu/kevatkokous2008/PerformanceManagement_T_Malmi.pdf
- Valtiovarainministeriö. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2007.
- Viluksela, P. 2010. Laatutekniikan luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu. Osoitteessa <http://nww.evtek.fi/n/penttiv/laatu/laatu2.pdf>

Vyhnalek, P. 2009. Taloushallinnon prosessien kehittäminen – Case Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lahden ammattikorkeakoulu.

Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Osoitteessa <http://www.virtuaaliamk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

LIITTEET

Haastattelukutsu 6.12.2009 (liite 1)

Yleiskustannusten jakotaulukko (liite 2)

Hei,
 kuten tiedätkin olen tammikuussa 2009 aloittanut ylemmän amk-tutkinnon suorittamisen Rovaniemen ammattikorkeakoulun Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyönä teen taloushallinnon kehittämissuunnitelman Lapin liitolle. Tutkimuskysymykseni on ”Millä käytännön toimilla voidaan kehittää ja tehostaa taloushallinnon informaation tuottamisen prosesseja?” Saadakseni vastauksen kysymykseeni olen päättänyt kartoittaa taloushallinnon nykytilaa ja kehittämistarpeita haastattelemalla muutamia organisaatiomme osajia ja avainhenkilöitä, joilla uskon olevan tarvitsemaani tietoa. Olen valinnut sinut yhdeksi haastateltavaksi, mikäli suostut. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa niin, että haastateltava miettii valmiiksi omia mielipiteitä ja kehittämisideoita, ja varsinainen haastattelu tehdään sopivana ajankohtana, kun haastateltava on saanut hieman aikaa miettiä vastauksia. Haastattelu nauhoitetaan litterointia ja vastausten analysointia varten. Analysoinnissa pyritään välttämään haastateltavan henkilöllisyyden paljastuminen. Kysymyksiä on vain kaksi:

- 1. Taloushallinnon nykytila ja rooli organisaatiossamme**
- 2. Taloushallinnon kehittämistarpeet ja -ideat**

Ensimmäiseen kysymykseen voit miettiä valmiiksi esimerkiksi seuraavia asioita:

- Taloushallinnon henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöisyys
- Kirjanpidon reaaliaikaisuus
- Raporttien hyödyllisyys, oikeellisuus, selkeys ym.
- Tilikartan tilivalikoiman riittävyys
- Kuinka tärkeänä näet taloushallinnon roolin organisaatiossamme/ mitä hyötyä sinulle on taloushallinnosta?

Toiseen kysymykseen toivon sinulta ehdotuksia ja uusia ideoita asioiden kehittämiseksi:

- Onko sinulla toiveita jonkun tietyn osa-alueen kehittämiseen/ helpottamiseen, esim. budjetointi, projektikirjanpito, jyvitykset ja hyviä ehdotuksia miten tämä tapahtuisi
- Pitäisikö taloushallinnon ohjeistaa muuta henkilöstöä enemmän, esim. mitä kustannuksia millekin tilille kirjataan (kirjaussäännöt), ja tiedottaa muista muutoksista (esim. SEPA, verotili, eläkemaxuprosenttien muutokset)
- Myyntireskontran tarpeellisuus
- Ostoreskontran kehittäminen (ostolaskujen sähköinen kierrätys)
- Verkkopalkkapalvelun käyttöönottoaminen, eli palkkaerittelyn saaminen omasta verkkopankista

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja jo ennen haastatteluakin ja kysymyksiä voi tarkentaa myös haastattelun aikana. Tavoitteena on keskustella asiasta vapaasti ja luottamuksellisesti. Sovin kanssasi haastatteluajan muutaman päivän sisällä. Jos et jostakin syystä halua suostua haastateltavaksi, niin ilmoittaisitko minulle siitä mahdollisimman pian, jotta voin pyytää jotakin toista henkilöä.

Ystävällisesti

Leena Mantere

VASTIKE-, SIIVOUS- JA SÄHKÖKUSTANNUSTEN JAKO HANKKEILLE

2010

| | Sähkökust. Laskettu jakamalla ed. vuoden kulutus 12 kk:lla Siivoustust. ei sisälly mahd. ylimääräiset, kuten ikkunoiden pesu | m2 | Hankkeen osuus yhteisistä tiloista | Työhuonekust. määr.peruste/m2 | KP-tili 5901 Vastike/kk | KP-tili 5430 Siivous/kk | KP-tili 5571 Sähkö/kk | Yhteensä | Kust.paikka |
|-----|---|-----------------------|---|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------|-------------|
| | Huoneiston kokonaispinta-ala Yhteisten tilojen pinta-ala (lisätty serverihuone 9,5) Työhuoneita 36 Pinta-ala yhteensä | 877,5 446,5 431 | 12,40 | 4,57 | 2 586,78 | 1 050,00 | 371,54 | 4 008,32 | |
| 1. | Maakuntajohtaja | 20 | 12,4 | 32,4 | 95,51 | 38,77 | 13,72 | 148,00 | |
| 2. | Mkj sihteeri | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 3. | Hallintojohtaja | 19,5 | 12,4 | 31,9 | 94,04 | 38,17 | 13,51 | 145,72 | |
| 4. | Keskus | 14,5 | 12,4 | 26,9 | 79,30 | 32,19 | 11,39 | 122,88 | |
| 5. | Pääkirjanpitäjä | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 6. | Hallintosihteeri | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 7. | Taloussihteeri | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | |
| 8. | Aluekehityssihteeri | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 9. | Kyläkoordinaattori | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | 3151 |
| 10. | Projektipäällikkö | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | 636 |
| 11. | Edunvalvontapäällikkö | 9 | 12,4 | 21,4 | 63,09 | 25,61 | 9,06 | 97,75 | |
| 12. | Kunta-asiantuntija | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 13. | Arkistosihteeri | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| | Projektikoordinaattori/- päällikkö | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | 635 ja 636 |
| 15. | Suunnittelujohtaja | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 16. | Maakunta-arkkitehti | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 17. | Maakuntainsinööri | 13,5 | 12,4 | 25,9 | 76,35 | 30,99 | 10,97 | 118,31 | |
| 18. | Tietohuoltosihteeri | 10,5 | 12,4 | 22,9 | 67,51 | 27,40 | 9,70 | 104,60 | |
| 19. | Maksatustarkastaja | 10,5 | 12,4 | 22,9 | 67,51 | 27,40 | 9,70 | 104,60 | |
| 20. | Maakunta-asiantuntija | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 21. | Yhteysjohtaja | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 22. | Maksatustarkastaja | 17 | 12,4 | 29,4 | 86,67 | 35,18 | 12,45 | 134,30 | |
| 23. | Maksatustarkastaja | 12 | 12,4 | 24,4 | 71,93 | 29,20 | 10,33 | 111,46 | |
| 24. | Aluekehitysasiantuntija | 12 | 12,4 | 24,4 | 71,93 | 29,20 | 10,33 | 111,46 | |
| 25. | PKN sihteeri | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | 571 |
| 26. | Ohjelmapäällikkö | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 27. | Hallintopäällikkö | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 28. | Aluekehitysasiantuntija | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 29. | Aluekehitysasiantuntija | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 30. | Toimialapäällikkö | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | 3198 |
| 31. | Aluekehitysasiantuntija | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 32. | Kehittämisyhteistyöjohtaja | 15 | 12,4 | 27,4 | 80,77 | 32,79 | 11,60 | 125,16 | |
| 33. | Maksatustarkastaja | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | |
| 34. | Koordinaattori | 9,5 | 12,4 | 21,9 | 64,56 | 26,21 | 9,27 | 100,04 | 3211 |
| 35. | Koordinaattori | 10 | 12,4 | 22,4 | 66,03 | 26,80 | 9,48 | 102,32 | 631 |
| 36. | Projektiassistentti | 7,75 | 12,4 | 20,15 | 59,40 | 24,11 | 8,53 | 92,04 | 636 |
| 37. | Projektiassistentti | 7,75 | 12,4 | 20,15 | 59,40 | 24,11 | 8,53 | 92,04 | 3211 |
| | Työhuoneet yhteensä | 431 | 458,8 | | 2 623,04 | 1 064,72 | 376,75 | 4 064,50 | |